



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO- ESCUELA DE NEGOCIOS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PLAN DE CONCLUSION DE CARRERA PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN  
MARKETING Y VENTAS - RECURSOS HUMANOS

TEMA:

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA AMPLIACIÓN DE SERVICIOS  
DE ALQUILER DE LAS CANCHITAS DEL MALECON



AUTOR:

TERESA LEON

DIRECTOR:

CAROLA MENA

GUAYAQUIL - ECUADOR

ENERO-2011

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Teresa León Ávila, declaro ser la autora exclusiva de la presente tesis.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo los derechos de autor a la Universidad del Pacífico -Escuela de Negocios- para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis de grado "Estudio de Factibilidad para la Ampliación de servicios de alquiler de Las Canchitas del Malecón" con fines académicos y/o de investigación.

Guayaquil, 07de Enero del 2011



Teresa León Ávila

## **DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD**

La Universidad del Pacífico, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en la presente Tesis de Grado “CANCHAS DEL MALECON ”, de autoría de Teresa del Rocío León Ávila, en razón que esta ha sido elaborada con información confidencial.

Cinco copias digitales, de esta Tesis de Grado quedan en custodia de la Universidad del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas únicamente para fines académicos y/o de investigación.

Para constancia de este compromiso, suscribe:

Guayaquil, Enero 07 de 2011



Econ. Jorge Muñoz T.

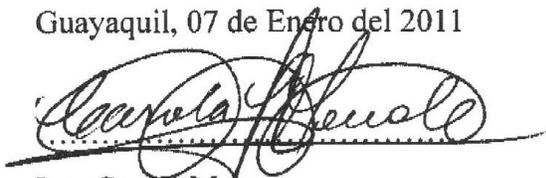
Rector

Universidad Del Pacifico

## CERTIFICACIÓN

Yo, Carola Mena, profesora de la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacifico, como Director de la presente Tesis de Grado, certifico que la señorita Teresa del Roció León Ávila, egresado de esta Institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito

Guayaquil, 07 de Enero del 2011



Ing. Carola Mena

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios, pilar fundamental para bendecir mi vida universitaria y convertirme hoy en profesional con valores éticos y morales para contribuir a la sociedad.*

*A mis padres, hermanos e hija, porque gracias a su amor incondicional, apoyo, paciencia y confianza depositada he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de mi vida; que sin ellos hubiese sido imposible lograrlo.*

*A mi directora de tesis, la Ing. Carola Mena, quien gracias a su conocimiento y continuo apoyo me orientó al desarrollo de este proyecto de Tesis.*

*A mis profesores, que a lo largo de la carrera me formaron y participaron en mi desarrollo profesional y personal.*

*A mí novio y todas aquellas personas que compartieron conmigo intercambiaron sus ideas y aprendizajes durante mi estadía en la universidad.*

## *Dedicatoria*

*Dedico este proyecto a mi Hija por su paciencia y apoyo dedicado, que sin su comprensión no lo hubiera logrado.*

*A Padres y mis familiares quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional en cada meta que me he propuesto y me han inculcado todos valores los que soy hoy en día.*

*Agradezco la ayuda de Dios, por otorgarme bendiciones en mi vida, salud y ser mi guía para lograr cada día lo que me propongo.*

*Gracias a mi novio, amigos, compañeros y profesores por aprender un poco de cada uno y por los momentos compartidos durante el proceso de obtener mi título de Ingeniera Comercial.*

*Teresa León Ávila*

INDICE	Página
<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b>	
1.1. Objetivo propósito del proyecto	9
1.2. Macroentorno	11
1.3. Problemática del sector, nuestra ventaja competitiva	14
1.4. Mercados objetivos y domésticos	15
1.5. Información Macroeconómica del mercado estudiado	16
1.6. Tamaño y potencial crecimiento de la empresa	17
<b>2. CONSTITUCION DE LA EMPRESA</b>	
2.1. Marco legal	18
2.2. Características de la sociedad	19
2.3. Propiedad accionaria	23
<b>3. DESCRIPCION DEL NEGOCIO</b>	
3.1. Historia del negocio	24
3.2. Misión, visión y objetivos de la empresa	26
3.3. Descripción del servicio	27
3.4. Análisis FODA	30
3.5. Cinco fuerzas de PORTER	33
<b>4. EQUIPO GERENCIAL</b>	
4.1. Estructura organizacional	35
4.2. Funciones	36
4.3. Experiencia previa de los miembros del equipo gerencial	38
4.4. Cultura empresarial	39
<b>5. ANALISIS DEL MERCADO</b>	
5.1. Estudio específico del mercado	41
5.2. Identificación del mercado potencial y empresarial	42
5.3. Descripción de las regiones, segmentos o nichos	42
5.4. Mercado objetivos, nichos de mercado y bloques de compradores	43
5.5. Investigación de mercado, encuestas y resultados	44
5.6. Análisis de la competencia	66

6. ESTRATEGIAS DEL MERCADO	
6.1. Consideraciones internacionales, nacionales y locales	68
6.2. Estrategias de producto, precio y estacionalidad	69
6.3. Estrategia de distribución, penetración y venta personal	71
6.4. Estrategia de promoción, distribución y gastos	73
6.5. Estrategia publicitaria y de comercialización	74
7. OPERACIONES	
7.1. Riesgos internos	78
7.2. Riesgos externos	80
7.3. Plan de contingencia	81
7.4. Provisiones y seguros	82
8. ESTUDIO FINANCIERO	
8.1. Presupuesto e inversiones	84
8.2. Proyección a 5 años	85
8.3. Análisis del punto de equilibrio	90
8.4. Flujo de caja	91
8.5. Estado de perdida y ganancia	92
8.6. Balances	94
8.7. Tasa interna de retorno	95
9. ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	
9.1. Requerimientos de capital	98
9.2. Razones financieras basadas en las proyecciones anuales	98
9.3. Evaluación, sensibilidad y rentabilidad	100
10. ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE	
10.1. Proceso, procedimientos e impacto que se siguió y culminó	102
10.2. Resultados logrados	104
10.3. Responsabilidad Social	105
11. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	106
12. BIBLIOGRAFÍA	108
13. ANEXO	109

# CAPITULO I

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

### 1.1. OBJETIVO Y PROPÓSITO DEL PROYECTO

Una vez analizada la industria del entretenimiento, cultura y diversión en la ciudad de Milagro durante el emprendimiento de alquiler de canchas de césped sintético con cubierta, pudimos observar la gran aceptación del servicio y a la temática deportiva que ofrece la empresa; lo cual se convierte en una ventaja competitiva, que hace viable la puesta en marcha del mismo, además de la buena rentabilidad que se obtiene de ello debido a sus bajos costos, margen de utilidad, novedad y del impresionante crecimiento.

Durante la creación de LAS CANCHITAS DEL MALECON, nos dimos cuenta del impacto social, económico y ambiental positivo que tiene para el sector, ya que éste alcanza un porcentaje considerable aprobación el área del entretenimiento y sana diversión de la ciudad y por ende esta Ciudad aumentará su actual reconocimiento.

Es de interés seguir involucrándose en el sector antes citado y con el trabajo de conclusión de carrera se estudiará la posibilidad de mantener el éxito de este negocio a través de la implementación de un nuevo servicio, para la práctica de un deporte adicional como lo es la natación o para los aficionados a la diversión será una zona de recreación. Donde LAS CANCHITAS DEL MALECON de esta manera buscará seguir innovando y diferenciándose ante competencia analizando nuevas opciones para ofrecer a nuestros clientes y satisfaciéndolos de la mejor manera obteniendo así su preferencia.



La importancia de expandir el proyecto radica en el propósito de demostrar lo atractivo que resulta crear una nueva línea más de servicio complementario para disfrutar del deporte, en donde la creación de una piscina brinda un espacio diferente a los que usualmente se puede acudir.

En esta ocasión la creación de la piscina se hará con la implementación de organización de eventos y celebraciones deportivas dentro del local tales como: cumpleaños, mini olimpiadas, ocasiones especiales, despedidas, donde puedan tener un evento deportivo de sana diversión sin necesidad de preocuparse por los detalles.

LAS CANCHITAS DEL MALECON estarán ubicadas en el Cantón de Milagro, provincia del Guayas. El objetivo principal se conservará como lo es que los clientes disfruten saludablemente y se ejerciten.

Se ofrecerá seguridad, confianza, bienestar y buena atención en cuanto al alquiler de las canchas, al igual que una óptima calidad en los servicios del bar – restaurante mas su área de recreación que será un servicio complementario haciendo de esta empresa una opción atractiva al momento de pensar en realizar deporte.

LAS CANCHITAS DEL MALECON se ocuparán por el bienestar de nuestros clientes, apoyando al deporte como se lo ha analizado previamente, ya que éste es uno de los objetivos especiales para la empresa que sus clientes sean importantes y por esto merecen un trato especial.

## 1.2. MACROENTORNO

De acuerdo a información oficial, el Ecuador es un Estado Social de Derecho, Soberano, Unitario, Independiente, Pluricultural, Multiétnico, Presidencial, Representativo y Participativo.

Ecuador es un país democrático que cuenta con una población de 14'262.247<sup>1</sup> millones de habitantes, de los cuales el 55% corresponde a la raza mestiza, Según la proyección del INEC hasta agosto del 2010, el 50.5% son mujeres, mientras el restante 49.5% son hombres, los cuales se distribuyen en las siguientes edades: el 33% tiene entre 0 y 14 años, el 20% entre 15 y 24 años, el 27% entre 25 y 44 años, el 13% entre 45 y 64 años, y el 7% entre 65 y + años.

Según el Ministerio de Economía del total de la población, el 52.5% son mujeres, mientras el restante 47.5% son hombres, los cuales se distribuyen entre las siguientes edades:

31.15% = 0 a 14 años

19.08% = 15 a 24 años

28.29% = 25 a 44 años

15.42% = 45 a 64 años

6.06% = 65 años en adelante

El PIB actual hasta el 30 de abril 2010 es de 7651.10<sup>2</sup> millones de USD creció un 6,8%, el PIB per cápita es de 3.715 USD<sup>3</sup>, la Inflación fue de 3,66% en el

---

<sup>1</sup> [www.inec.gov.ec/web/guest/inicio](http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio)

<sup>2</sup> [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=deuda\\_pib](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=deuda_pib)

periodo de Septiembre 2009 a Septiembre 2010, la tasa de desempleo hasta junio del 2010 corresponde al 7.71 %<sup>4</sup> Nacional, Según el INEC, en Ecuador la Población Económicamente Activa (PEA) es de unos 4,5 millones se ubicaron en el Sector primario 39.5%, Sector secundario 12.2%, Sector terciario 39.4% y de ellos 4,1 tienen algún tipo de ocupación, entre empleados y subempleados.

Las industrias más importantes del País son el petróleo, industria de alimentos, telas y tejidos, productos de papel, productos de madera, productos químicos, plásticos, industria pesquera y madera para construcción. En exportación contamos con una variedad de productos como banano, café, cacao, productos lácteos, camarones, atún, frutas tropicales, entre otros<sup>5</sup>.

Frente a este análisis, el Ecuador evidencia la aplicación de una política económica anti cíclica, la reducción del peso de la deuda externa, el incremento de la inversión pública y la orientación de recursos a la atención social, son algunos de los aspectos identificados como positivos la gestión del actual Gobierno. Aunque en cuanto al crecimiento económico se están generando políticas para el pequeño y mediano productor, las salvaguardas arancelarias permitieron mejorar la balanza comercial del Ecuador y reactivar la industria nacional<sup>6</sup>.

Milagro es una ciudad que crece históricamente a partir de dos hechos fundamentales: la instalación del Ingenio Valdez (que generan la mayor parte de la producción de azúcar del País), y la construcción de la línea férrea. El asentamiento más antiguo se desarrolló al pie del Ingenio Valdez, extendiéndose a lo largo de la línea férrea.

---

<sup>3</sup> [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=variacion\\_pib](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib)

<sup>4</sup> [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)

<sup>5</sup> [www.ecuadorturistico.com](http://www.ecuadorturistico.com)

<sup>6</sup> [www.ecuadorturistico.com](http://www.ecuadorturistico.com)

Milagro es un cantón digno por su progreso en la agricultura, industria y comercio. Ocupa una importante zona agrícola, especialmente apta para la producción de piñas y caña de azúcar; además, produce arroz, banano, café, cacao, plátano, y toda clase de frutas tropicales. Lo cual es una gran ventaja ya que al ser un cantón pequeño pero con gran porcentaje de fuentes de ingresos, no será difícil captar la atracción de los clientes en esta línea de diversificación.<sup>7</sup> Lo cual es una gran ventaja ya que al ser un cantón pequeño pero con gran porcentaje de fuentes de ingresos, no será difícil captar la atracción de los clientes en esta línea de diversión.

Cuenta con una población 154.729 habitantes<sup>8</sup> según la actualización catastral realizada en 2009 por la administración municipal del Ing. Francisco Asan. La mayor parte de la población de la ciudad es mestiza.

La Población Económicamente Activa (PEA) de la ciudad de Milagro, corresponde al 35,41% de la población urbana y al 46,50% de la población en edad de trabajar (PET), de este porcentaje, el 73,18% corresponde a fuerza laboral masculina y el restante 26,82% constituyen la fuerza laboral femenina. Del PEA, el 1,42% corresponde al trabajo infantil de niños y niñas de 5 a 14 años.

Nuestro país evidencia una gran falta de inversión social y productiva, resultado de políticas económicas que se limitaron a pretender estabilizar los índices macroeconómicos, sin resultados positivos. Pero en el actual mandato del Presidente Rafael Correa, ha sido posible generar más inversión y desarrollo para nuestro País.

---

<sup>7</sup> <http://www.visitaecuador.com/costa.php?opcion=datos&provincia=10&ciudad=cambv21p>

<sup>8</sup> [www.milagro.gov.ec](http://www.milagro.gov.ec)

### **1.3. PROBLEMÁTICA DEL SECTOR, NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA**

Milagro es una ciudad en constante desarrollo en la que cada vez hay más inversiones de capital nacional que contribuyen con su potencial económico, pero aún así se perciben carencias en el área de servicios. El progreso que ha tenido el cantón, lo ha llevado a ser considerado como el segundo cantón de mayor desarrollo dentro de la provincia del Guayas.<sup>9</sup>

Durante la puesta en marcha de LAS CANCHITAS DEL MALECON, tuvimos una gran acogida por parte de aquellos que buscan divertirse sanamente ejercitándose, donde al mismo tiempo se ponen en contacto con una cultura a la cual no acceden con facilidad como lo es el adaptarse a un espacio mucha más relajado para jugar; donde adicionalmente se están deleitando con nuestra comida, bebida y sobre todo por nuestra calidad en servicio y entretenimiento.

Asimismo, surgieron varias ocasiones en que se solicitaron reservas de las canchas para cumpleaños, campeonatos, tardes de amigos, etc. Por consiguiente, nace ahí la inquietud de crear un área más dentro del local para alquiler dentro del local mini olimpiadas, despedidas, cumpleaños, etc. con un espacio adicional con piscina para poder disfrutar de mucha más diversión.

La presente propuesta plantea que el cliente vea en LAS CANCHITAS DEL MALECON un espacio diferente en el cual pueda realizar sus eventos, transmita sus expectativas del mismo y nosotros encontrarle la solución para planeárselo sin perder el lado deportivo. El ritmo de vida actual no permite disponer de mucho tiempo para organizar eventos deportivos, es mas no existe actualmente esa cultura. Por ello, por medio del servicio de eventos y celebraciones buscamos la

---

<sup>9</sup> [www.guayas.gov.ec](http://www.guayas.gov.ec)



comodidad y seguridad de los clientes ofreciéndoles asesoramiento en la organización de sus celebraciones coordinando todos los detalles.

A medida de que los servicios que LAS CANCHITAS DEL MALECON se sigan agregando al mercado, seguirán ganando popularidad y aceptación. Por tanto, se seguirán ampliando las operaciones brindando más servicios complementarios del mismo tipo de negocio o como áreas para más deportes y así cubrir más frentes de este mercado.

#### **1.4. MERCADOS OBJETIVOS, DOMÉSTICOS E INTERNACIONALES**

LAS CANCHITAS DEL MALECON se enfoca hacia un mercado que gusta de lo novedoso, una atención personalizada debido a esta carencia de servicios en cuanto al tipo de cultura deportiva no explotada , la empresa se dirigirá a personas naturales, preadolescentes de 13 a 19 años, empresas, escuelas, colegios mujeres y hombres entre 20 y 50 años.

Sin embargo, el mercado objetivo hacia el que se enfoca este proyecto es el mercado local (Milagro) con posibilidades de expansión a cantones aledaños al antes mencionado como Naranjito, Yaguachi, etc. donde existe un alto porcentaje de personas que gustan del deporte y debido a la cercanía de estos cantones se puede ofrecer este servicio hasta que en un futuro se pueda implementar una infraestructura similar a ellos, así fomentar un lugar de buena calidad y seguridad para practicar este deporte tan apasionante.

## 1.5. INFORMACIÓN MACROECONÓMICA DEL MERCADO ESTUDIADO

Ecuador está considerado como un país en estado de evolución, el cual considera el sistema actual que se desarrolla en el Gobierno del Eco. Rafael Correa.

Se puede dar cuenta en varios sectores de mercado la evolución de los cambios que se están empleando y la necesidad de varios Empresarios de crear empresas, al igual que una continúa mejora de la calidad de productos internos y mano de obra.

Dada la situación actual hay temas de vital importancia que debemos recalcar lo es la recuperación del crecimiento económico para solo así poder reducir un porcentaje aceptable la pobreza, los cuales con el actual Gobierno están recibiendo la atención debida y desea lograr una equidad económica.

En la ciudad de Milagro el 30,95% corresponde a la población económicamente activa empleada, el 62,78% de la población económicamente activa subempleada y el 6,27% es población desempleada.<sup>10</sup>

Milagro es una de las ciudades de mayor progreso en la provincia, debido a su intensidad comercial y el desarrollo de su industria agro-productiva, entre las cuales destacan la Industria Azucarera Valdez, gozando de una muy buena posición en el mercado nacional e internacional en la producción de azúcar y sus derivados, Ecoelectric que es una compañía dedicada a la producción de energía eléctrica a partir del bagazo (residuos) de la caña de azúcar. Existe en Milagro, dada las bondades de su clima, una gran cantidad de Viveros en donde se cultivan una amplia y exquisita variedad de plantas ornamentales. En vista de

---

<sup>10</sup> [http://www.milagro.gov.ec/ubicacion\\_geo.html](http://www.milagro.gov.ec/ubicacion_geo.html)121

la variedad, belleza y bajos costos de las plantas, estos viveros tienen una alta demanda y aceptación tanto a nivel nacional como internacional.<sup>11</sup>

Cuenta con un gran aporte económico a las grandes ciudades, Milagro también es una ciudad muy agitada en el ámbito comercial, destacando tiendas de textiles, restaurantes y tiendas de artesanías. La actividad económica es variada, destacándose el comercio, como mayor punto. Desde la actual administración adquirida por el Ing. Paco Asan el turismo ha sido una de las partes importantes de ingreso de la ciudad.

## **1.6. TAMAÑO Y POTENCIAL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA**

LAS CANCHITAS DEL MALECON se encuentra en un área de alto grado comercial, diversión y ahora turística, lo que le ha permitido hacerse conocido y captar un buen segmento de clientes tanto locales como de cantones aledaños, quienes han quedado satisfechos de los servicios ofrecidos. La empresa ha examinado la diversificación de sus servicios hacia la organización y planeación de eventos deportivos dentro del. Posteriormente analizaremos la expansión a otros cantones del País, puede ser Naranjito, Ya guachi, y demás ciudades.

Este negocio comenzó funcionando en el cantón de Milagro. Ocupara un espacio con pequeñas oficinas con un debido equipo de computación y su software que soporte el control de las operaciones que la actividad comercial nos presente durante el desarrollo de la misma como lo es el alquiler de las canchas, más su debido soporte administrativo, Ingresos y salidas de clientes, servicio de guardianía, y personal de limpieza, serán algunas de las actividades que estarán dentro de las instalaciones.

---

<sup>11</sup> <http://www.guayas.gov.ec/cantones/milagro>

## CAPITULO II

### 2. CONSTITUCION DE LA EMPRESA.

#### 2.1. MARCO LEGAL

LAS CANCHITAS DEL MALECON se rigen a las regulaciones estatales para poder establecerse, como son:

1. Registrar el negocio en el Servicio de Rentas Internas y obtener el RUC
2. Obtención de la matrícula de comercio
3. Obtención del Registro Mercantil
4. Permiso Ambiental
5. Permiso cuerpo de bomberos
6. Pago del Impuesto 1 por mil según aportaciones al SRI
7. Permiso del uso del suelo:
  - a. Planilla de servicios básicos
  - b. Metraje del local
  - c. Croquis de donde está ubicado el local
  - d. Código Catastral (Planilla de agua)
  - e. Copia de cedula del representante legal
8. Permiso de Funcionamiento como patente y Tasa de Habilitación por parte del municipio de la ciudad.
9. Permiso sanitario.

## 2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD

### COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

La Compañía de Responsabilidad Limitada, es la que se contrae con un mínimo de dos personas, y pudiendo tener como máximo un número de quince.

En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía<sup>12</sup>.

La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

#### **CLAUSULA PRIMERA: ESTATUTO SOCIAL** (Superintendencia de Compañías)

Artículo 1.- El nombre de la empresa que se constituye es LAS CANCHITAS DEL MALECON C.I.A LTDA. Que Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

Artículo 2.- El domicilio principal de la compañía queda ubicado en el cantón de Milagro en las calles 17de septiembre s/n y malecón esmeraldas.

Artículo 3.- El objeto de la compañía es el de brindar servicio de alquiler de canchas de césped sintético con cubierta.

---

<sup>12</sup> [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)



Artículo 4.- El plazo de duración de la compañía es de cincuenta años, contados a partir de la inscripción de la constitución de la compañía en el registro Mercantil; pero dicho plazo puede reducirse o ampliarse por acuerdo de la Junta General de Accionistas.

## **Título II**

### **Del Capital**

Artículo 5.- El capital social de la compañía es de CUATROCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación y su saldo deberá cancelarse en un plazo no mayor a doce meses. Las aportaciones pueden consistir en numerario o en especies muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez.

## **Título III**

### **Del gobierno y de la administración**

Artículo 6.- Norma general.- El gobierno de la compañía corresponde a la Junta General de Accionistas y su administración al Directorio, al Presidente y al Gerente. La representación legal, judicial y extrajudicial corresponderá al Gerente. En caso de falta temporal o definitiva, le subrogará el Presidente

Artículo 7.- Convocatorias.- La convocatoria a Junta General la efectuará el Gerente de la compañía, de conformidad con lo previsto en el artículo 238 de la Ley de Compañías; mediante aviso que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con 8 días de anticipación por lo menos. La Junta así convocada se reunirá en el domicilio de la compañía. No obstante, también puede reunirse en Junta Universal, en cualquier

lugar del territorio ecuatoriano, cuando estén presentes todos los accionistas de la compañía

Artículo 8.- Respecto a las clases de juntas generales; de las facultades de la junta, de la junta universal, del quórum general de instalación, del quórum y del quórum de decisión se estará a lo dispuesto por la Ley de Compañías.

La Junta General de Accionistas elegirá a los miembros del Directorio, principales y suplentes; al Presidente y Gerente de la compañía quienes durarán en sus funciones 5 años; y al Comisario, principal y suplente, por un lapso de 2 años.

Artículo 9.- Corresponde al Presidente y al Gerente ejercer todas las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

Artículo 10.- Composición del directorio.- Este órgano de administración estará integrado por 3 miembros, con sus respectivos suplentes.

Artículo 11.- Convocatorias a reunión de directorio.- Las convocatorias a sesiones de directorio las hará el Gerente de la compañía, mediante nota escrita dirigida a la dirección que hubiera registrado en la compañía cada miembro de este órgano de administración. Tales convocatorias se efectuarán con ocho días de anticipación al de la reunión. En dichos ocho días no se contará el de realización de la convocatoria y el de celebración de la reunión.

Artículo 12.- Presidencia y secretaría del directorio.- Presidirá las reuniones del directorio el presidente de la compañía, que será miembro del Directorio. Actuará de secretario en ellas, con voz informativa pero sin voto, el Gerente de la compañía. Si faltare uno de ellos o ambos, desempeñarán esas funciones en la reunión respectiva la persona o personas que para el efecto el Directorio nombre en forma ad hoc.

Artículo 13.- Quórum es de instalación y de decisión del directorio.- El directorio se instalará con la concurrencia de por lo menos 2 de sus miembros. Tomará decisiones con las mayorías numéricas de los miembros concurrentes. En caso de empate, el presidente tendrá voto decisorio o dirimente.

Artículo 14.- Facultades del directorio.- Corresponde al directorio:

- a) Autorizar la apertura de sucursales, agencias o delegaciones de la compañía dentro o fuera del territorio nacional.
- b) Supervigilar la administración de la empresa y las actuaciones del Presidente y Gerente de la Compañía.
- c) Ejercer las demás atribuciones y facultades que le confiera la junta general de accionistas.

#### **Título IV De la fiscalización.**

Artículo 15.- Comisarios.- Al comisario le corresponde la fiscalización de la empresa y en general las atribuciones que le señala la Ley de Compañías.

#### **Título V**

#### **De la disolución y liquidación.**

Artículo 16.- Norma general.- La compañía se disolverá y se liquidará conforme se establece en la Sección XII de la Ley de Compañías.

## 2.3. PROPIEDAD ACCIONARIA

Datos de los socios / Socio 2011

PROPIEDAD ACCIONARIA		
No.	Nombre	\$ Accionario
1	Elvira León Vanegas	\$100
2	Oscar León Vanegas	\$100
3	Carlos León Vanegas	\$100
4	Florestan León Vanegas	\$100

Durante el primer año de funcionamiento LAS CANCHITA DEL MALECON retendrá las utilidades para ser reinvertidas en el negocio. A partir del quinto año de operaciones del alquiler de las canchas y segundo año del servicio adicional de eventos deportivos se estima un pago de dividendos del 22,8% de la Utilidad Neta.

## CAPITULO III

### 3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

#### 3.1. HISTORIA DEL NEGOCIO

LAS CANCHITAS DEL MALECON nacieron de la idea de crear un lugar donde se pueda disfrutar del deporte que es de preferencia de gran parte de la población, como lo es el fútbol pero con un enfoque distinto de cubrir todas las canchas siendo este el valor agregado para los clientes, su nuevo valor agregado nace es de la idea de generar un espacio de relajación y armonía, por lo cual hemos elegido un espacio destinado para la construcción de una piscina pensando en algo que cumpla el concepto del negocio y brinde mas ambiente de diversión al momento de pensar en realizar eventos .

A partir de su cuarto año de funcionamiento LAS CANCHITAS DEL MALECON amplía su gama de servicios convirtiéndose en un espacio multifuncional, pasando de ser solo un lugar de sano esparcimiento diario, un espacio ideal para compartir en familia disfrutando de sus eventos personalizados. Esta innovación nace a partir de la necesidad de crear un ambiente adicional dentro del mismo local para reuniones como celebraciones, fiestas privadas, mini olimpiadas, eventos, etc.; disfrutando de LAS CANCHITAS DEL MALECON por un día con la mayor tranquilidad y despreocupación ya que nosotros nos encargamos de los detalles.

La Piscina será construida completamente en hormigón armado, tanto las paredes como el piso. Su construcción es monolítica, o sea, en una sola pieza. Es un sistema constructivo muy confiable dado que es resistente a los permanentes movimientos de los suelos por la influencia de las napas de agua y

no permite roturas a través de los años<sup>13</sup>. Su doble armado de hierros admite mantener la piscina con o sin agua. Está revocada, impermeabilizada, pintada y tiene instalada una toma en el fondo para su desagote. Si bien requieren de una construcción importante, esto asegura su resistencia y durabilidad a través de muchos años.

La organización de eventos deportivo es parte del nuevo servicio que la empresa estará ofreciendo, trata de la organización completa de todo lo que sea eventos deportivos donde la empresa se encarga de los detalles sin perder el hilo deportivo que lo ha caracterizado este año.

La empresa contará con talento humano dedicados a brindarles un buen servicio en todas las áreas, calificados para responder necesidades, además que LAS CANCHITAS DEL MALECON está con responsabilidad social y esto motiva a dar una ventaja, a los clientes en cuanto a servicio de buena calidad se trata.

---

<sup>13</sup> <http://www.recreacion.us/diversion/distraccion/usos-de-las-piscinas-recreativas/>

### **3.2. MISION , VISION Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

#### **MISION**

Darle a la ciudad de Milagro una opción sana de diversión con un compromiso dedicado a la salud, bienestar, relacionándolo con la práctica del deporte. Donde, el principal beneficio de LAS CANCHITAS DEL MALECON sea que sus clientes vivan una nueva experiencia, ofreciéndoles un lugar atractivo de buena calidad en atención y seguridad.

#### **VISION**

Ser la empresa líder en el servicio de alquiler de canchas sintéticas cubiertas en la ciudad de Milagro y zonas rurales cercanas a la misma en esta Provincia.

#### **OBJETIVOS**

- Brindar una nueva experiencia deportiva y recreativa múltiple diferenciándonos de las típicas canchas que se limitan al dar solo el servicio de alquiler.
- Crear un ambiente agradable para nuestros clientes y al mismo tiempo disfrutar de eventos deportivos exclusivos a su elección.
- Facilitar la planeación y organización de eventos deportivos dentro del local.
- Contar con un servicio completo deportivo, como a la vez contribuir con el cuidado de la salud, donde actualmente para mejora de varias enfermedades una piscina genera mejoras saludables.

- Ofrecer soluciones rápidas y eficaces para la puesta en marcha de cualquier tipo actividad o evento deportivo.
- Acentuar la marca LAS CANCHITAS DEL MALECON como un espacio multifuncional en el mercado local de la ciudad de Milagro.
- Captación de diferentes segmentos del mercado local.
- Mantener un precio competitivo en relación a la calidad que ofrece LAS CANCHITAS DEL MALECON y que sus clientes se sientan satisfechos por el valor desembolsado ya que están recibiendo un servicio de óptima calidad.
- Ofrecer a los clientes potenciales todas las facilidades que este necesite en cuanto a atención, infraestructura y logística en nuestras instalaciones.
- Ser líderes en el servicio de alquiler de canchas en la zona céntrica de Milagro.
- Satisfacer las necesidades del gusto por el deporte ofreciendo instalaciones de primera categoría para el sano esparcimiento.

### **3.3. DESCRIPCION DEL SERVICIO**

LAS CANCHITAS DEL MALECON es un interior dedicado al deporte situado en el casco comercial de la ciudad como es la Avenida 17 de septiembre en la ciudad de Milagro y cerca del área bancaria en una de las vías más transitadas de la ciudad ubicada exactamente entre malecón esmeraldas y Av. 17 de septiembre. Las Canchitas del Malecón se perfilan para crear un buen ambiente, en el cual grupos de amigos puedan reunirse y disfrutar de un agradable momento deportivo.

La implementación de LAS CANCHITAS DEL MALECON Eventos y Celebraciones permitirá la planificación y organización de eventos deportivos privados al gusto de cada cliente a partir de 40 personas, en donde se empleara

torneos con nombres de empresas conocidas o personajes de nuestra ciudad que puedan patrocinar. Los eventos programados será uno de los servicios adicionales de la empresa.

Para los eventos privados se establecerá un horario de 4:00 p.m. a 8:00 pm. Para las tardes y 9:00 a.m. a 12:00 p.m. para las mañana (todo dependiendo de la disponibilidad y horarios para que no se crucen).

Un espacio dentro de LAS CANCHITAS DEL MALECON será destinado solamente para este tipo de eventos en los cuales ofreceremos el arreglo de la ambientación, decoración, coordinación y supervisión de las canchas, control de los jugadores, premios, equipos, arbitraje, piscina, que su sola presencia la convertirá en un centro de esparcimiento tanto para chicos como para grandes, ya que los más deportistas pueden disfrutar de largas horas de juego, mientras que los más sedentarios se conformarán con el bienestar de una simple remojada. Si duda un ambiente dedicado para que nuestros clientes se sientan cómodos disfrutando de sus eventos sin preocupación de los detalles. Respecto al menú se ofrecerán varias opciones a servir, diseñado de acuerdo a las edades y la ocasión.



## **1DISEÑO DE CANCHAS**



14

## **2DISEÑO DE PISCINA**

15

En LAS CANCHITAS DEL MALECON se desea ayudar a que las personas compartan un momento de distracción y ambiente deportivo; la empresa se encargará de los detalles para que ese momento de deporte y esparcimiento sea agradable. Ofreciendo el servicio complementario del bar- restaurante para disfrutar después de un juego emocionante un momento de ameno de recreación sana. Se usarán los puntos importantes para definir bien el servicio.

LAS CANCHITAS DEL MALECON es una empresa dedicada a:

- A brindar el servicio de alquiler de canchas de césped sintético con cubierta.
- Ofrecer seguridad y protección a los jugadores.
- Dar servicios de recreación a través del alquiler de sus instalaciones
- Instalaciones con piscina para festejos.

---

<sup>14</sup> <http://www.forbex.com/esp/obras/xdeporte.php>

<sup>15</sup> <http://www.piscinas-natacion.com/fotosPiscinas.php>

- Servicio al cliente de buena calidad
- Eficiencia en la coordinación de información entre clientes y la empresa.
- Reconocimiento a la fidelidad de los clientes
- Preocuparse por seguridad y atención de sus clientes.
- Incrementar de las Ventas y Ganancias
- Mejoramiento Continuo del servicio y personal

### **3.3.1 SERVICIO DE EVENTOS DEPORTIVOS Y DECORACION**

#### **a. Puntos fuertes y ventajas.**

- Ofrecemos varias soluciones para cubrir las necesidades de nuestros clientes que gustan de realizar deporte o tan solo pasar un momento se sana diversión.
- Planificación de las distintas ceremonias de apertura, entrega de premios y clausura de los eventos.
- Publicidad gratuita que se les brindará a los auspiciantes ya que tendrán un espacio en las instalaciones de las cancha como son las vallas.
- Contar con un personal capacitado en el área de mercadeo y atención al usuario para hacer sentir a gusto al usuario.

#### **b. El cliente.**

El cliente potencial es aquel, que gusta de realizar deporte como el fútbol y que a su vez desee tener un evento personalizado para celebrar alguna ocasión especial al puro ambiente deportivo, ya que se le garantizará un servicio de alta calidad y asegura su reservación.

### 3.4. ANALISIS F.O.D.A

El análisis F.O.D.A. permite conocer el entorno en el que se desarrolla la empresa y sus posibilidades de triunfo ante un mercado con poca competencia, como es el negocio de alquilar cachas sintéticas en la ciudad de milagro.

#### **Fortalezas**

- La principal fortaleza es que son la única cancha de césped sintético que posee cubierta, dos canchas, piscina, además de realizar organización de eventos deportivos.
- Innovación y diferenciación de calidad en los servicios.
- Localización estratégica: en la cual hay un gran tránsito de vehículos, zona bancaria cercana y locales comerciales en las cercanías.
- Precios competitivos en cuanto a alquiler de canchas y eventos personalizados
- Atención personalizada en organización de eventos.
- Servicio exclusivo con equipo experimentado.
- Servicio de guardianía y reservación de canchas.
- Personal especializado en futbol.
- Indumentaria apropiada para los juegos como chalecos distintivos para los equipos.
- Iluminación para el juego nocturno, camerinos con duchas.
- Horarios a disposición los 365 días del año.
- Área complementaria bar-restaurante, organización de eventos con disponibilidad de piscina.
- 2 Canchas de 6 jugadores por equipo.
- Servicio rápido y personalizado.

## Oportunidad

- Nicho de mercado no muy explotado es la principal oportunidad.
- Eventos con asesoramiento personalizado, que está creciendo en el medio.
- Crear una cultura dentro del local que permita reconocer el negocio y posicionarnos en la mente del consumidor: crear una marca.
- Creciente hábito de tener un lugar con un ambiente más cómodo donde disfrutar de este deporte y brindarles el servicio.
- Es un concepto nuevo en el servicio de alquilar canchas sintéticas.
- Ser un negocio nuevo donde se mezcla el deporte, la distracción, en un sólo lugar.
- Demanda creciente muy sólida.

## Debilidades

- Falta de experiencia por parte de los propietarios en este tipo de actividad.
- Altos costos inversión
- Capacidad limitada con respecto a la demanda de clientes que pueden colapsar nuestro sistema.
- Entrada como nuevos competidores en la organización de eventos.
- Negocio que requiere de estricto control

## Amenaza

- La inseguridad económica que vive el País.
- Proyecto fácil de imitar.
- El poseer clientes renuentes a probar cosas nuevas.

- La competencia actual puede mejorar o tratar e imitar nuestro valor agregado.
- Incertidumbre política que disminuye la seguridad de inversión
- Las empresas o colegios que cuenten con complejos deportivos de gremios o asociaciones y puedan suplir la necesidad.

### **3.5. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Antes de la formulación de estrategias de mercado se debe realizar un análisis de la industria, de su atractivo y de la posición de la compañía. Dentro de ella para poder fortalecer etapas o procesos para que la operación marche de la mejor manera una vez arrancado el negocio.

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El escenario más probable presenta como competidores potenciales a quienes brindan servicio semejante en la ciudad de Milagro, como lo pueden ser los bares q se encuentran en la zona rosa, y en lo que respecta a canchas sintéticas como es un negocio nuevo y tiende a ir bien la idea es difícil de ser copiada, aunque la ventaja será la inversión ya que por ser algo elevada y si se corre con el riesgo de expandirse a este mercado. El cual sería bajo por lo antes mencionado el costo de inversión.

#### **Poder de negociación de los compradores**

El cliente tiene la opción de decidir dónde adquirir servicio, él cual es medio el poder de negociación de los compradores, por eso LAS CANCHITAS DEL MALECON debe implementar una estrategia de mercado acorde a las necesidades de los clientes para poder atraerlos, posicionándose en la

mente del consumidor para que cuando piensen en jugar fútbol lo hagan en las canchas que se ofrece.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El nivel de negociación de los proveedores es bajo ya que la actividad de la empresa no requiere de la compra frecuente de insumos pues una vez realizada la compra el proveedor en ese momento se termina relación cliente - proveedor.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Es alto por las condiciones económicas del País, ya que existen alternativas más cómodas y económicas que se imponen. Por tal motivo, LAS CANCHITAS DEL MALECON debe implementar estrategias de mercado que puedan franquear los servicios que representan los “sustitutos”.

### **Grado de Rivalidad**

En el mercado, actualmente existen servicios de la misma línea referentes a alquiler de canchas de césped sintético. Sin embargo, no cuenta con el valor agregado que la empresa les ofrece. En ese caso el grado de rivalidad seria bajo al no contar con un competidor similar que brinde el mismo valor agregado (canchas cubiertas).

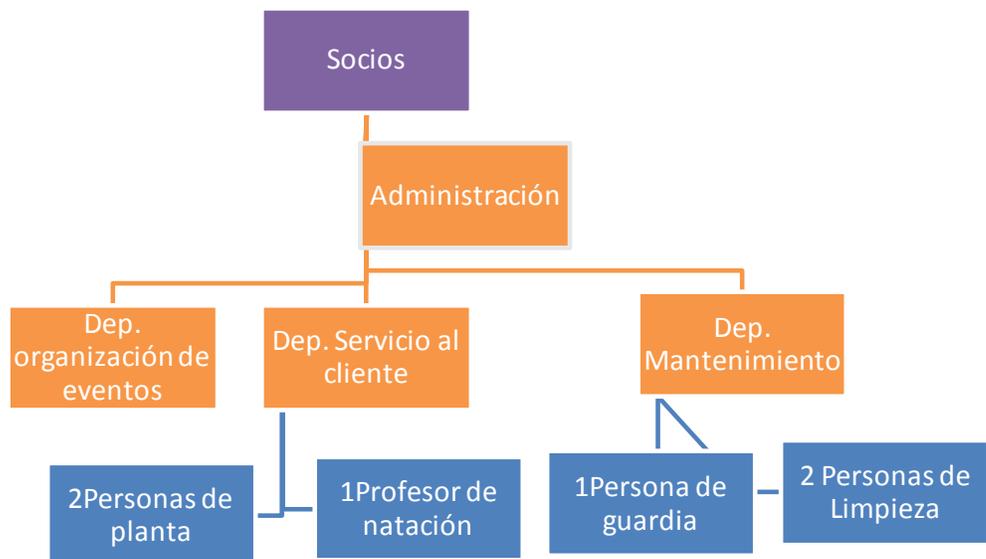
## CAPITULO IV

### 4. EQUIPO GERENCIAL

#### 4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El modelo de estructura organizacional que más se ajusta a la compañía es la organización funcional, lo más apropiado es centralizar la responsabilidad y autoridad con el fin de mejorar la eficiencia de las operaciones.

#### Organigrama de LAS CANCHITAS DEL MALECON



### 3ORGANIGRAMA

Fuente: Material de materia Gerencia de RRHH

Elaborado: Teresa León

### PROCESO DEL SERVICIO DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS



#### 4 PROCESOS DE ORGANIZACION DE EVENTOS

Fuente: Material de Materia de Gerencia de RRHH

Elaborado: Teresa León

#### 4.2. FUNCIONES

##### Administración:

Es la persona encargada de controlar el negocio, es quien toma las decisiones y sobre él recae la responsabilidad, autoridad para supervisar, dirigir, controlar, evaluar eficaz y eficientemente el cumplimiento de las actividades que correspondan a los demás departamentos del establecimiento.

Dentro de sus funciones, realiza tareas de logística, mercadeo y las relacionadas con el talento humano, esto con el fin de enfocar sus esfuerzos al buen manejo de los recursos humanos y materiales para conseguir el logro de los diferentes objetivos organizacionales, relacionando la compañía con el medio externo y permitiéndole encontrar nuevos mercados donde brinde respuestas a las necesidades de los clientes.

Se encarga básicamente de manejar el flujo (entradas y salidas) de dinero, es decir las compras, pagos a proveedores y conciliación del flujo de caja diario, adicionalmente tiene la responsabilidad de realizar la contabilidad de los movimientos de la compañía, permitiendo de esta forma generar información valiosa para la toma de decisiones.

Cumplir con las políticas, normas y procedimientos establecidos en materia administrativa, así como coordinar las actividades con los sistemas integrados en vigencia es otro de los cargos que deberá realizar.

Presenta el Presupuesto General de la Empresa para cada ejercicio anual al Comité de Socios y para la declaración de impuestos.

**Personal de servicio:** Será el encargado de preocuparse por la recepción y separación anticipada de alquiler de las canchas. Su labor principal será de recibir a los clientes, mostrarle cuales son los baños, camerinos y dejarlos instalados con los debido equipo para comenzar a utilizar el servicio. Controlará que se cumpla con la hora o plazo exacto que el cliente haya reservado.

**Personal de limpieza:** Su área será la de encargarse de toda la limpieza de las canchas y sus espacios, ya que la principal imagen de la empresa será la preservar la limpieza.

**Servicios de guardianía:** Los servicios de guardianía serán tercerizados por la compañía MILIPAES del Coronel José Egas, ubicado en el cantón Milagro, contando con un servicio de 12 horas diarias de vigilancia.

**Organizadora de Eventos:** Es la persona encargada de coordinar las reservas y la planificación para los diferentes eventos que se contraten; se encarga de coordinar la vestimenta, premios, arbitraje, decoración y exigencias requeridas por el cliente con el personal del bar-restaurant y proveedor externo (en caso de existir).

Dentro de sus funciones, realiza tareas de logística, de publicidad y relaciones públicas del local, esto con el fin de promover los servicios e incrementar las ventas de ellos.

**Profesor de Natación:** Será la persona encargada de brindar los cursos de natación tanto en temporada alta como en baja, bajo el recae la responsabilidad de ser un excelente entrenador y satisfacer a sus clientes

#### **4.3. EXPERIENCIA PREVIA DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO GERENCIAL**

Posterior al conocimiento de la empresa, se procede a recabar todo la experiencia e información previa de los miembros que forman la estructura organizacional de la empresa; las políticas que se siguen para proporcionar una atención de primer nivel al Cliente que alquile las canchas, el grado de adhesión que tienen los miembros de la empresa al enfoque de la calidad total, las políticas de comunicación, entre otros aspectos se deben considerar:

- Determinación y evaluación de los esfuerzos actuales que realizan los miembros del equipo a fin de entregar excelencia en el servicio para conseguir la satisfacción en los clientes
- Evaluación del personal con que cuenta la empresa, a fin de conocer qué esfuerzos particulares debe hacer para lograr la excelencia en su labor. El objetivo es conocer hasta qué punto está comprometido el personal con la empresa.

**Administrador:** se encarga de manejar el negocio en su desempeño completo, encargándose también de reclutar al personal necesario (limpieza, servicio de eventos, al cliente, etc.). Asimismo del Marketing y Relaciones Públicas ya que posee experiencia en el ámbito de servicio al cliente completo el medio y poder emprender de forma más adecuada el proyecto.

Esta experiencia brinda un conocimiento y valor agregado en el área legal ya que se puede anticipar y conocer sobre permisos patentes y obligaciones para el correcto funcionamiento del local.

#### **4.4. CULTURA EMPRESARIAL**

La cultura empresarial que emplea esta empresa está considerada como uno de los elementos del ámbito organizacional de mayor importancia. Se puede definir a esta cultura empresarial como el conjunto de valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten, permitiendo tener una identidad y además poder comunicarse y cooperar en torno a un proyecto común.

La cultura de LAS CANCHITAS DEL MALECON es considerada fuerte en función del poder de influencia que ejerce en la conducta de sus miembros, es decir en la medida en que facilite la identificación de la persona con los esquemas de percepción y actuación de la empresa. La cultura empleada se considera también como la manera en que LAS CANCHITAS DEL MALECON hace sus proyectos, cómo establece prioridades y da importancia a las diferentes



tareas empresariales. La cultura corporativa es por lo tanto, una de las mayores fortalezas de la empresa siempre que armonicen con las estrategias.

LAS CANCHITAS DEL MALECÓN como empresa deben tener los valores claros que desea difundir a lo largo de sus actividades. Debe irradiarlos y ser consecuentes con ellos; así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. La compañía tiene que establecer un marco que defina el comportamiento de los individuos en la empresa.

**Política de Calidad:** Nuestro compromiso fundamental es ofrecer un servicio que supere las expectativas de los clientes, para de esta forma generar rentabilidad, bienestar a nuestros empleados y respeto al medio ambiente, trabajando siempre bajo las normas éticas y de mejora continua.

## CAPITULO V

### 5. ANÁLISIS DEL MERCADO

#### 5.1. ESTUDIO ESPECIFICO DEL MERCADO

El objetivo del estudio fue realizado para analizar la aceptación de LAS CANCHITAS DEL MALECON dentro del mercado local , el cual fue dirigido para personas que gusten de la sana diversión y del ambiente netamente deportivo en el cual tuvo aceptación en el mismo , es por eso que ahora también podrán contar con la realización de sus eventos a celebrar con comodidad y seguridad, servicio rápido, eficiente y la tranquilidad de no preocuparse por los detalles; con ello se podrá identificar las percepciones y preferencias de los clientes potenciales al momento de realizar sus festejos dentro de un lugar de entretenimiento.

LAS CANCHITAS DEL MALECÓN deben profundizarse en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste para así poder brindar el servicio que sus clientes potenciales buscan.

La segmentación que se realizará será el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado pero al ser un servicio presencial el que se va a ofrecer la empresa estará preocupada en atender cualquier necesidad que se presente la clientela.

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento.

Para LAS CANCHITAS DEL MALECON la segmentación juega un papel importante ya que al momento de enfocar servicio ofrecido al mercado se lo hará pensando en brindar una nueva propuesta novedosa de buena calidad para esta ciudad.

## **5.2. IDENTIFICACION DEL MERCADO POTENCIAL.**

La concentración del mercado potencial lo componen personas naturales que residen en la Ciudad de Milagro que deseen celebrar sus eventos deportivos en un ambiente novedoso y pasar un momento agradable en grupo. La investigación se dirigió a hombres de 15 – 49 años de edad instalaciones de óptima calidad para su sano esparcimiento con un nivel socioeconómico medio, medio-alto, alto.

## **5.3. DESCRIPCION DE LAS REGIONES, SEGMENTOS O NICHOS**

La empresa se enfocó básicamente en los hombres interesados en este servicio que deseen usar nuestras instalaciones para el esparcimiento entre sus amigos.

En donde fue necesario determinar exactamente quienes son nuestros clientes, para conocer hacia donde enfocarnos y encontrar sus gustos, preferencias y necesidades específicas.

### **Segmento:**

Sexo: Hombres

Edad: 15 a 49 años

Domicilio: Milagro

Estado civil: Soltero, casado, divorciado, viudo, unión libre

Que posea: cuenta bancaria o tarjeta de crédito

Y que para sus actividades recreacionales sean de jugar futbol en lugares determinados y que no dispongan de tiempo para planificar, organizar eventos deportivos.

Para este segmento se efectuó la investigación de mercado a través de encuestas para conocer las necesidades de nuestros clientes y las oportunidades que les ofrece nuestro negocio.

#### **5.4. MERCADO OBJETIVO, NICHOS DE MERCADOS Y BLOQUES DE COMPRADORES**

Con el estudio de mercado LAS CANCHITAS DEL MALECON pudo establecer el tamaño de la demanda, con la cual podrá calcular los ingresos esperados; y por consiguiente, poder calcular los índices de rendimiento en el estudio financiero, el flujo de caja y los estados de resultado esperados de acuerdo a estos parámetros se podrá determinar un presupuesto anual de gastos.

La investigación se dirige a hombres, entre los rangos de 15 a 49 años, estudiantes, trabajadores, empresarios y residentes del sector con un nivel socioeconómico medio, medio-alto, alto. Potenciales clientes que desean disfrutar de un momento ameno de sana diversión.

Este tipo de personas buscan nuevas alternativas de diversión en sus actividades de esparcimiento, debido a que su nivel económico y grupos sociales a los que pertenecen están a la vanguardia de las oportunidades que ofrece el mercado día a día.

Milagro, Cuenta con una población 154.729 habitantes<sup>16</sup> según la actualización catastral realizada en el 2009 por la administración municipal del Ing. Francisco Asan. En donde el 60% de la población a considerar en el estudio son hombres con ingresos medios, que gusten del deporte.

Para determinar el número de encuestas a realizar se recurrió a la siguiente fórmula que corresponde al 60% de 154.729 habitantes debido a que el segmento objetivo no sobrepasa los 92.837 habitantes y es ahí cuando se considera a la población como tal.

Para el primer año de funcionamiento esperamos captar el 5% del total de este mercado, la captación esperada de clientes será de 4.641 personas, por lo que esperamos incrementar las ventas en unos 6% anuales.

Para el nuevo servicio de eventos deportivos que las CANHITAS DEL MALECON brindaran se desea captar un 5% del mercado que ya cuenta la empresa, la captación esperada de clientes será de 232 reservas anuales, cada una con un mínimo de 30 personas y esperamos incrementar las ventas en un 6% anualmente.

## **5.5 INVESTIGACION DE MERCADO , ENCUESTAS Y RESULTADOS**

Con el objetivo de detectar cuales son los requerimientos, niveles de preferencias de deportes, costos, etc. se elaboró una encuesta orientada al target de potenciales clientes que quisiéramos acaparar.

Metodología: Para determinar el número de encuestas a realizar se recurrió a la siguiente fórmula que corresponde a población finita debido a que el segmento

---

<sup>16</sup> [www.milagro.gov.ec](http://www.milagro.gov.ec)

objetivo no sobrepasa los 100.000 habitantes y es ahí cuando se considera a la población como tal.

**Datos:**

$$n = \frac{z^2 pq}{B^2}$$

**Siendo:**

n= Tamaño de la muestra

z = 2,58 para el 99% de confianza

p = probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

B= Margen de error

p = 0.5

q = 0.5

B = 0.1

**Reemplazando la fórmula obtenemos lo siguiente:**

Nivel de confianza	99%
Alfa	0,01
Alfa / 2	0,01
Z	2,5758293
p (Probabilidad)	0,5
q (1 - p)	0,5
<b>N (Población)</b>	<b>92837,4</b>
E (error)	0,1
	153991,64
	930,03272
n (Aprox.)	165,57658
<b>Tamaño Muestra</b>	<b>166</b>

El total de encuestas que se realizaron en el Cantón Milagro para la población de personas entre 15 a 49 años de edad fueron 166.

Para el estudio de ésta exploración se recurrió al tipo de investigación descriptiva. Por medio de formularios se realizaron entrevistas personales, basados en el flujo continuo de jóvenes y transeúntes por la calles García Moreno, Juan Montalvo y Av. 17 de septiembre (un día jueves entre las 13:00 a 14:00 y de 17:00 a 21:00) de 1,000 personas promedio que circulan en el sitio. De esta manera se pueden medir las características que influyen en las decisiones del mercado y conocer las preferencias. (El formulario de la encuesta se podrá apreciar en el Anexo 1)

### **5.5.1 RESULTADOS ENCUESTA**

En la actualidad se ve una gran motivación en lo que se refiere a la creación de canchas cubiertas, quienes buscan divertirse en un ambiente acogedor y saludable, de carácter personalizado y más que nada fuera de lo común.

A continuación se presenta los resultados de las encuestas:

## 1.- REALIZA DEPORTE?

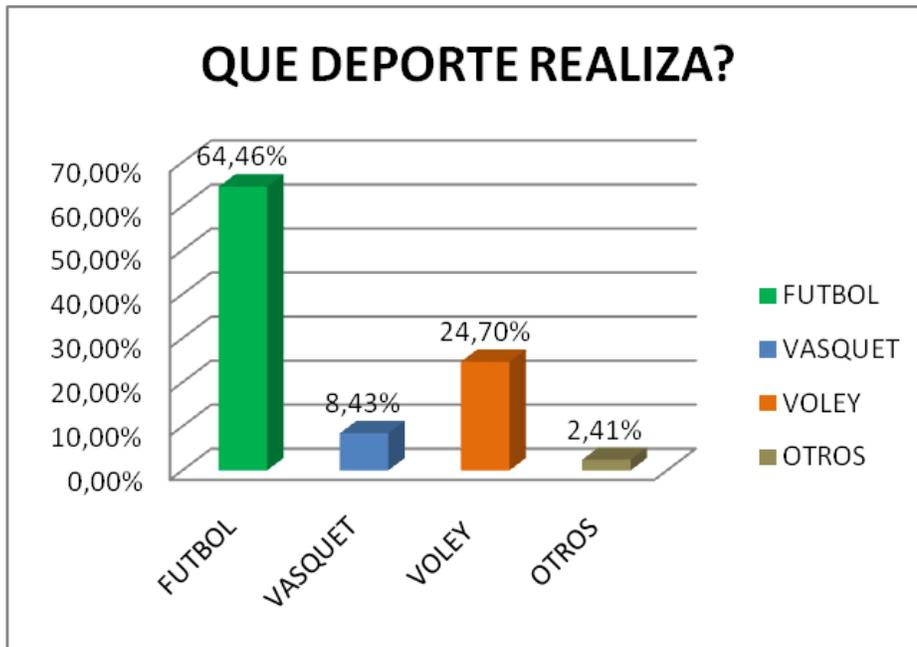
Valores		
REALIZA DEPORTE	FREC. ABSOL	Promedio
S	166	100,00%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Con esta pregunta se puede conocer si las personas son deportistas o por lo menos gustan de un deporte para empezar la temática de LAS CANCHITAS DEL MALECON, lo cual un 100% si practican un deporte.

## 2.- QUE DEPORTE REALIZA?

Q DEPORTE REALIZA?	Valores	
	FREC.ABSOLUTA	FREC.RELATIVA
FUTBOL	107	64,46%
VASQUET	14	8,43%
VOLEY	41	24,70%
OTROS	4	2,41%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Según la encuesta realizada el 64,46% de las personas encuestadas nos demostraron que su deporte de preferencia es el fútbol, con este factor ya se puede sacar un análisis de que se está enfocando en un mercado deportivo aficionado por el futbol.

### 3. CON QUE FRECUENCIA PRACTICA SU DEPORTE?

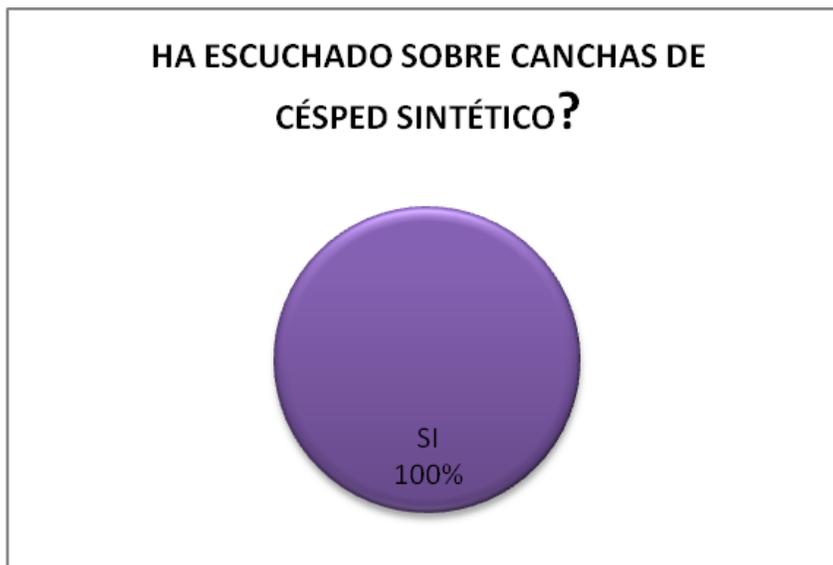
FRECUENCIA?	Valores	
	FREC.ABSOLUTA	FREC.RELATIVA
2 veces x semana	86	51,81%
1 vez x semana	60	36,14%
1 vez cada 15 días	14	8,43%
1 vez al mes	6	3,61%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Según la encuesta aplicada, se puede ver claramente que la mayoría de los entrevistados (52%) de esta localidad juega fútbol por lo menos 2 a + veces a la semana, el cual es un beneficio para el proyecto puesto en marcha.

#### 4. HA ESCUCHADO SOBRE CANCHAS DE CESPED SINTETICO?

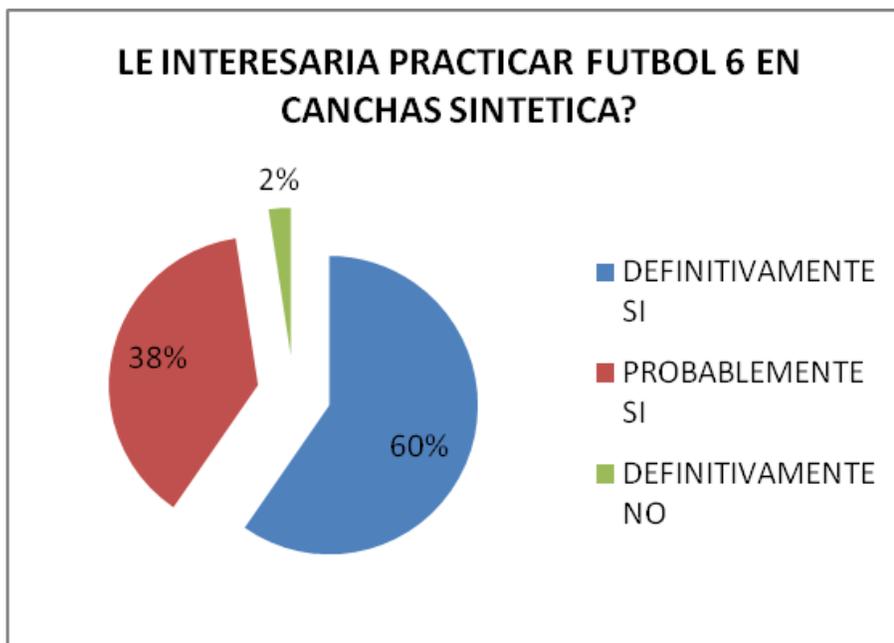
CANCHAS ?	Valores	
	FREC.ABSOLUTA	FREC.RELATIVA
SI	166	100,00%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Un 100% de las personas contestaron que si es de su conocimiento lo que son canchas sinteticas ya que en este mercado existe algunas de ellas , es un ventaja para la empresa al ser de aceptacion este concepto de negocio .

## 5. LE INTERESARIA PRACTICAR FUTBOL 6 EN CANCHAS SINTETICA?

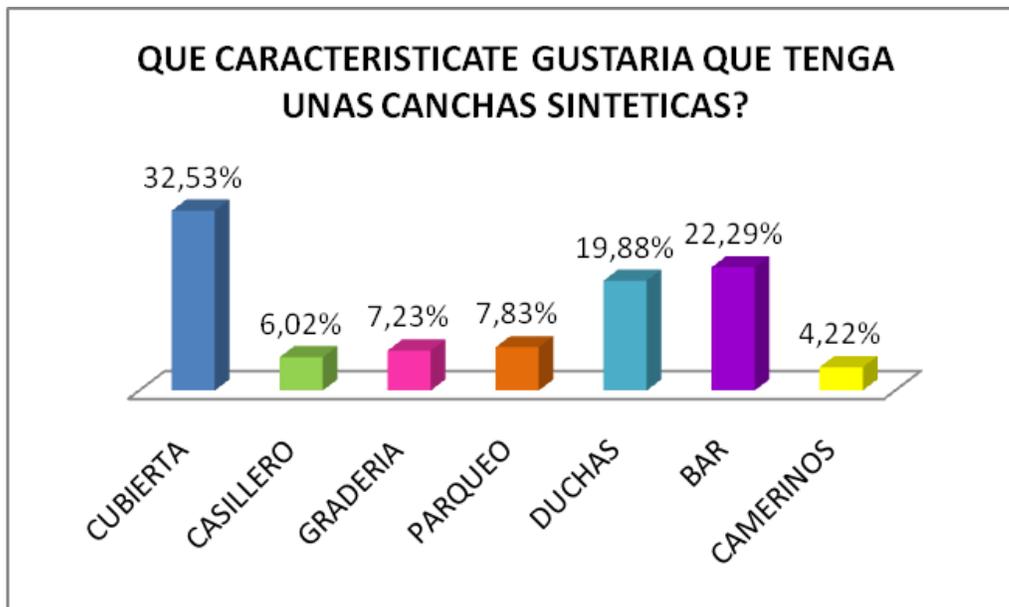
INTERES?	Valores	
	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
DEFINITIVAMENTE SI	99	59,64%
PROBABLEMENTE SI	63	37,95%
DEFINITIVAMENTE NO	4	2,41%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Esto nos demuestra que las personas si están dispuestos a practicar este deporte como lo muestra el porcentaje de aceptación en un casi 60%, hay un alto grado de interés por la práctica del deporte en el proyecto.

## 6. QUE CARACTERISTICAS TE GUSTARIA QUE TENGA UNAS CANCHAS SINTETICAS?

Q LE GUSTARIA?	Valores	
	FREC.ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
CUBIERTA	54	32,53%
CASILLERO	10	6,02%
GRADERIA	12	7,23%
PARQUEO	13	7,83%
DUCHAS	33	19,88%
BAR	37	22,29%
CAMERINOS	7	4,22%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>

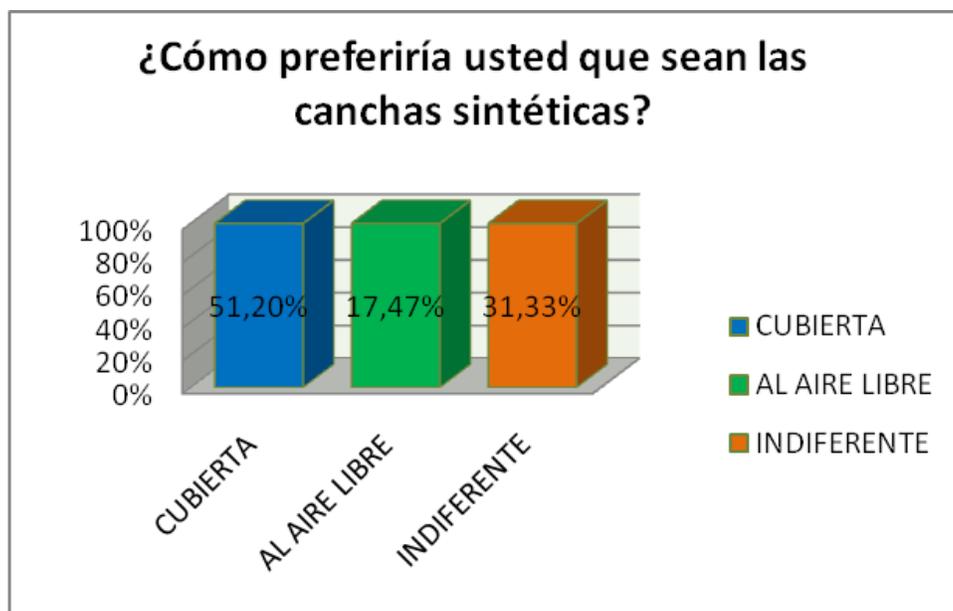


En cuanto a las preferencias que el consumidor desea encontrar en este tipo de establecimiento, la tendencia se inclina notablemente hacia canchas cubiertas, el 33% gusta de que las canchas tengan cubierta que favorezca al juego, el 22% desean disfrutar de un bar un 19% desea encontrar en este establecimiento duchas.

Entre las diferentes servicios que desea prestar LAS CANCHITAS DEL MALECON para ofrecer a los cliente un servicio completo y que están relacionados con el concepto deportivo se encuentran un 8%parqueo , 7% graderías, 6%casilleros y un 4 % camerinos.

## 7. COMO PREFERIRIA USTED QUE SEA LAS CANCHAS SINTETICAS?

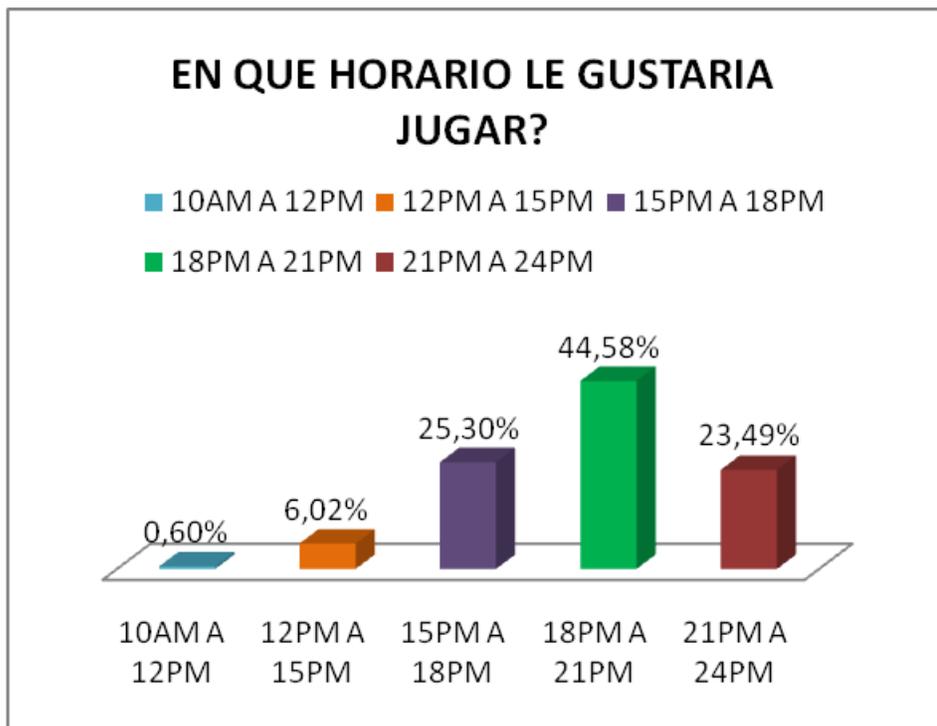
PREFERENCIA?	Valores	
	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
CUBIERTA	85	51,20%
AL AIRE LIBRE	29	17,47%
INDIFERENTE	52	31,33%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Con esta pregunta nos queremos dar cuenta si nuestro servicio Se puede notar un proporción del 45% de preferencia porque el servicio a brinda tenga canchas cubiertas, y un 39% le es indiferente lo que el servicio pueda brindar.

## 8. EN QUE HORARIO LE GUSTARIA JUGAR?

HORARIOS?	Valores	
	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
10AM A 12PM	1	0,60%
12PM A 15PM	10	6,02%
15PM A 18PM	42	25,30%
18PM A 21PM	74	44,58%
21PM A 24PM	39	23,49%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Los Horarios que prefieren usar los potenciales clientes se prolonga en su mayoría son de preferencia nocturno, al ser un horario más flexible para poder ejercitarse, disfrutar y divertirse con los amigos, en donde el 44% gusta un horario de 6pm a 9:00 pm.

## 9. QUE DIAS PREFERIA JUGAR EN UNA CANCHA DE CESPED SINTETICO?

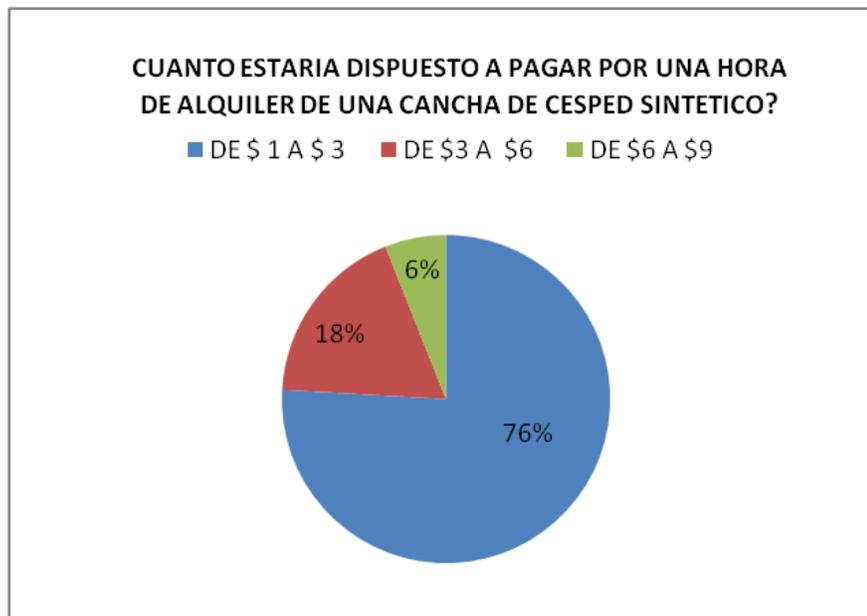
HORARIO	Valores	
	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
LUNES	7	4,22%
MARTES	6	3,61%
MIERCOLES	15	9,04%
JUEVES	30	18,07%
VIERNES	54	32,53%
SABADO	42	25,30%
DOMINGO	12	7,23%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Podemos notar que los días de preferencia por los entrevistados para tomar el servicio son los fines de semana comenzando por el día jueves con un 18%, viernes con un 32% y el día sábado con un 25%, al ser estos días destinados para diversión y deporte.

## 10. CUANTO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR UNA HORA DE ALQUILER DE UNA CANCHA DE CESPED SINTETICO?

Costo individual?	Valores	
	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
DE \$ 1 A \$ 3	126	75,90%
DE \$3 A \$6	30	18,07%
DE \$6 A \$9	10	6,02%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Esta pregunta se realiza con el fin de conocer el rango monetario que las personas están dispuestas a invertir por este tipo de diversión. En cuanto al costo es una variable sensible para los entrevistados se puede notar que la de mayor aceptación fue entre \$1 a \$3 individuales con un porcentaje elevado del 76%.

Es importante tener en cuenta el comportamiento de los consumidores es estos últimos tiempos donde la crisis ha afectado el estilo de vida de cada uno, por ello se debe procurar estar en una escala de precios donde tengamos un servicio de buena calidad a un precio competitivo, de esa manera las personas tendrán la posibilidad de invertir un porcentaje de su salario, en diversión sin sentir que se afectan de gran manera la economía del hogar.

## 11. QUE OTRO TIPO DE SERVICIO ADICIONAL LE GUSTARIA ENCONTRAR?

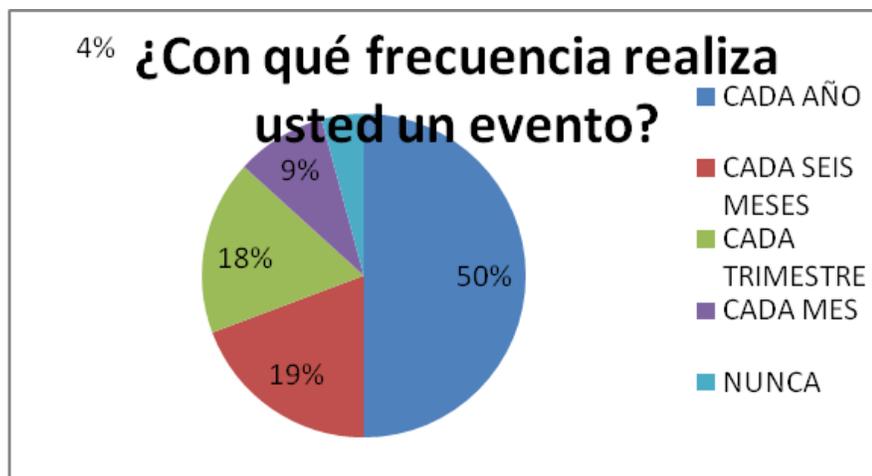
COSTO ADICIONAL	Valores	
	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
BAR	77	46,39%
BILLAR	44	26,51%
KARAOKE	23	13,86%
PING PONG	15	9,04%
OTROS	7	4,22%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Se puede ver con un 46% lo que fue de preferencia por servicios adicionales para los encuestados , lo cuales se decidieron por un servicio de bar restaurantes por lo que este Cantón cuenta con pocos servicios de restaurantes con ambiente divertidos y de al estilo de restaurantes de la Ciudad de Guayaquil (por ejemplo Locos por el Fútbol)

## 12. ¿CON QUÉ FRECUENCIA REALIZA USTED UN EVENTO?

Rótulos de fila	Valores	
	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
CADA AÑO	83	50,00%
CADA SEIS MESES	32	19,28%
CADA TRIMESTRE	29	17,47%
CADA MES	15	9,04%
NUNCA	7	4,22%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Según la encuesta aplicada, podemos decir claramente que de la mayoría de los clientes interesados el 50% realiza un evento cada año, el 19% lo hace cada 6 meses, el 18% cada trimestre y solo el 4% nunca realiza eventos. Los motivos por los que no realizan eventos los conoceremos en la siguiente pregunta.

### 13. ¿PORQUE MOTIVO NO REALIZA EVENTOS?

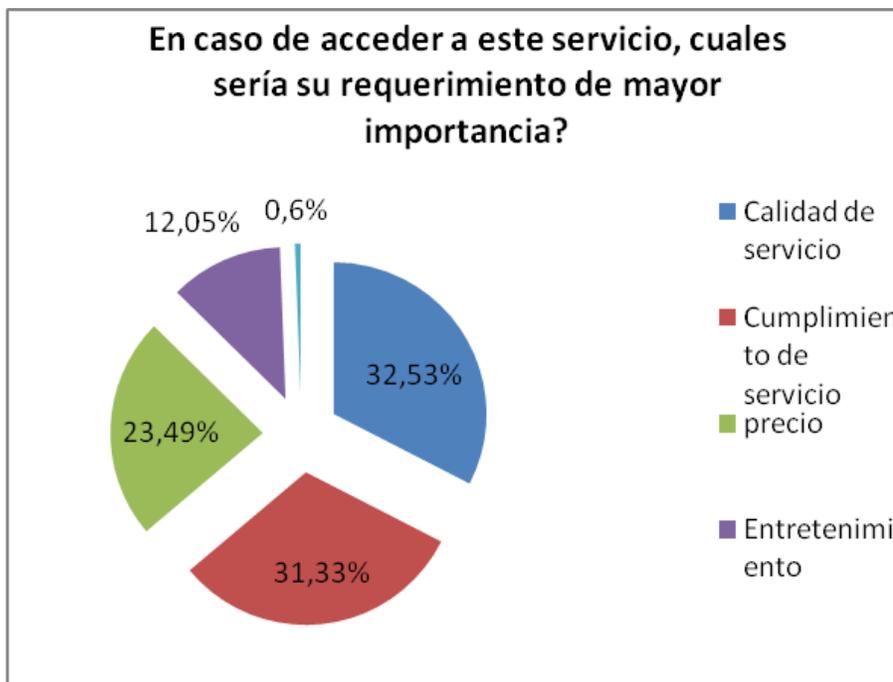
MOTIVOS	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
FALTA DE TIEMPO	65	39,16%
FALTA RECURSOS FINANCIEROS	96	57,83%
OTROS	5	3,01%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Los motivos por los cuales no lo hacen radican principalmente en la falta de recursos financieros (57,83%) y el 39,16% por falta de tiempo; es ahí donde nosotros encontramos nuestro nicho de mercado.

#### 14. ¿CUALES SERÍA SU REQUERIMIENTO DE MAYOR IMPORTANCIA?

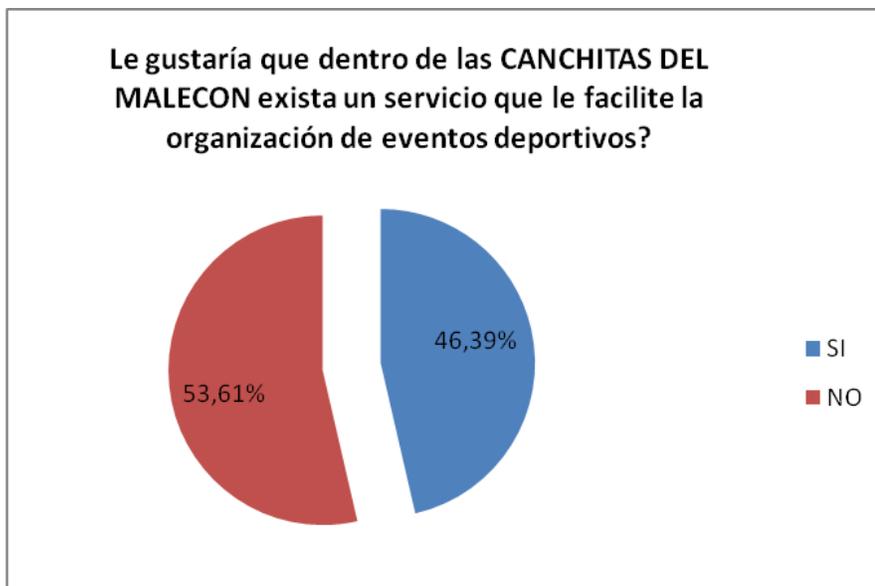
REQUERIMIENTO	Valores FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Calidad de servicio	54	32,53%
Cumplimiento de servicio	52	31,33%
precio	39	23,49%
Entretenimiento	20	12,05%
Menú	1	0,60%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



El 32,53% de la muestra considera que lo más importante, en este tipo de servicios es la calidad, el cumplimiento se sitúa en el segundo factor más importante con un 31,33%, el precio se ubica en el tercer puesto dentro de la escala de preferencias con un 23,49%, el entretenimiento que ofrecemos con un 12,05% y el menú exclusivo con un 0,6%.

**15. LE GUSTARÍA QUE DENTRO DE LAS CANCHITAS DEL MALECON EXISTA UN SERVICIO QUE LE FACILITE LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS?**

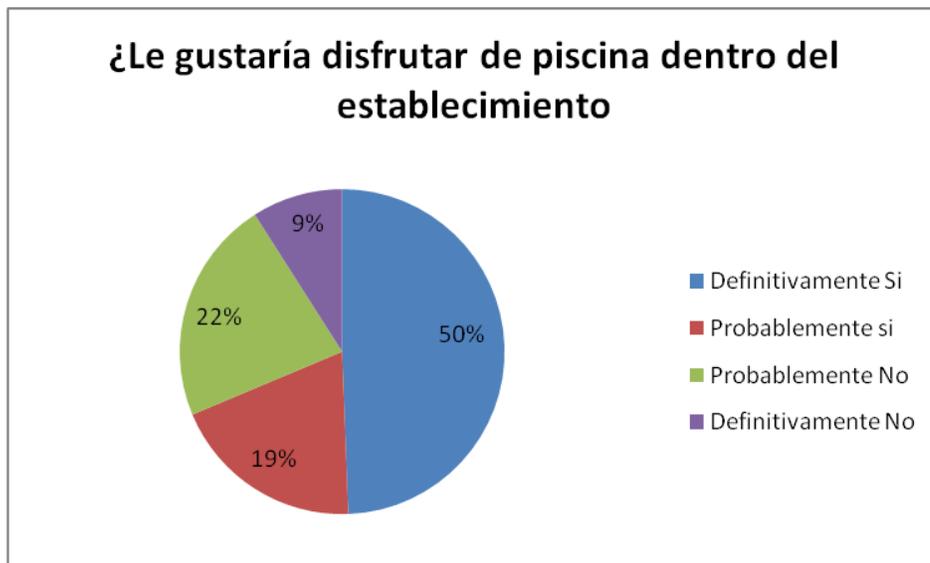
SERVICIO	Valores	
	FREC.ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
SI	77	46,39%
NO	89	53,61%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Asimismo evaluamos que al 46,39% de los encuestados realmente les pareció favorable la organización de eventos, a pesar de ser un porcentaje medio bajo, para comenzar con la capacidad instalada es un buen indicio ya que por cada reserva se debe cumplir un mínimo de personas y así irán incrementando su interés una vez que tengan la percepción del servicio.

## 16. ¿LE GUSTARÍA DISFRUTAR DE PISCINA DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO?

Piscina	Valores	
	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Definitivamente Si	82	49,40%
Probablemente si	32	19,28%
Probablemente No	37	22,29%
Definitivamente No	15	9,04%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Podemos ver que el 50% de los encuestados están de acuerdo con el servicio de piscina dentro del establecimiento es con ese porcentaje de encuestados que trabajaremos para brindarles el servicio.

## 17. DESCRIBA SU OCUPACION?

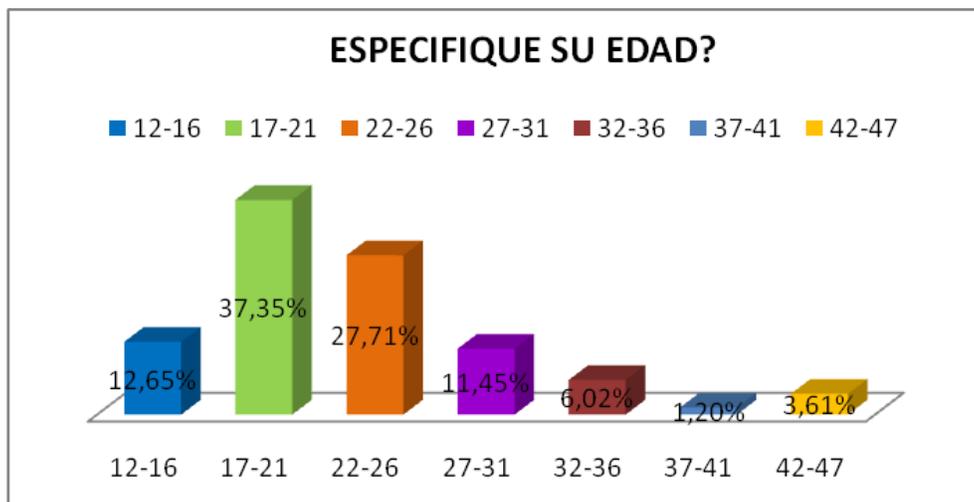
OCUPACION	Valores	
	FREC. ABSOLUTA	FREC.RELATIVA
ESTUDIANTE	105	63,25%
PROFESIONAL	56	33,73%
OTROS	5	3,01%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Según la encuesta aplicada, podemos decir claramente que la mayoría de los transeúntes (63%) de esta localidad son estudiante lo que nos da como análisis que los clientes en su mayoría serán jóvenes que gusta de este deporte con algo más de afición.

## 18.- ESPECIFIQUE SU EDAD?

EDAD?	Valores	
	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
12-16	21	12,65%
17-21	62	37,35%
22-26	46	27,71%
27-31	19	11,45%
32-36	10	6,02%
37-41	2	1,20%
42-47	6	3,61%
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



En el cuadro se puede observar que se debe enfocar en un grupo joven en el mercado, pero de preferencia a jóvenes desde 20 años a 25 años un promedio aproximado, es decir estudiantes universitarios, jóvenes trabajadores que ven en este tipo de establecimientos una buena opción para

compartir con sus grupos de amigos y que estos serian nuestros clientes más interesado en este tipo en el servicio.

## 5.6 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

En la actualidad existen 2 canchas que prestan el servicio de alquiler en la misma ciudad; sin embargo, no explotan el espacio que tienen para poder brindar otro tipo de servicios, su actividad es muy limitada y es ahí donde esta empresa tendrá ventaja competitiva sobre estos competidores. Las Canchitas del Malecón se convertirán en las primeras canchas con césped sintético cubiertas que además de tener

Su actividad principal preste el servicio del Bar – Restaurant.

No obstante, tiene competencia ya existente en el sector las fortalezas de la competencia es que ya tienen infraestructura instalada y clientela pero una debilidad ya que ellos solo prestan el servicio de alquiler de las canchas, el precio de la competencia es de \$35 y \$40 ya que cuentan con 2 canchas pero de diferentes dimensiones.

Su trato con el usuario no es muy bueno ya que en ocasiones no respetan las reservaciones y al momento de que el tiempo de alquiler termina, limitan la electricidad en las noches y cortan el servicio hasta que otra persona alquile las canchas, este aspecto es muy delicado ya que al cliente se lo debe tratar de la mejor manera porque es él quien está pagando por ese servicio.

A diferencia de la competencia LAS CANCHITAS DEL MALECON cuenta con un nombre y se proyecta a posicionarse como marca en la ciudad, contamos con cubierta lo que le da una ventaja competitiva al momento que las condiciones climáticas no ayuden. Es el caso de las lluvias y las altas temperaturas que azotan al sector, brindando un ambiente propicio para el sano esparcimiento.

En cuanto a los medios de publicidad que utiliza la competencia es el de medios impresos como es el periódico local, lo cual es una debilidad de ellos ya que no explotan la publicidad de su negocio; en cambio LAS CANCHITAS DEL MALECON cuenta con un presupuesto de publicidad en el cual destinaremos un valor para publicitar la

Empresa en el periódico “LA VERDAD” en el cual se mostrara las diversas promociones, detalles, torneos, etc.

Para el nuevo servicio de organización de eventos deportivos que la empresa brindara su competencia serian indirectamente los bares-discotecas ya que ofrecen un servicio de diversión nocturna que indirectamente compite con nuestro negocio. Los posibles competidores por tratarse de organización de eventos serian Sodia, Tutatu bar; sin embargo, no constituyen una competencia directa ya que son enfocados a otro tipo de diversión y se encuentran en zonas totalmente alejadas de nuestro mercado objetivo.

En la actualidad existe una empresa que facilita la organización de eventos especializados principalmente en matrimoniales, empresariales, infantiles servicio totalmente, segmentos diferentes al que nosotros vamos a estudiar por lo cual se convierte en competencia indirecta

LAS CANCHITAS DEL MALECON Celebraciones y Eventos se convertirían en el originario de la organización y planificación de fiestas para adultos, jóvenes y adolescentes en un lugar ya establecido y al ambiente netamente deportivo.

Nuestra ventaja está en que tenemos una temática específica y diferente basada en un ambiente deportivo futbol y ahora también con el servicio de natación ofreciendo un valor agregado adicional para que los clientes disfruten de un día de sana diversión, el cual consiste en la atención de manera personalizada, asesoramiento en eventos, al mismo tiempo los clientes se encontraran en un

lugar privado, seguro, donde podrán disfrutar de su propia fiesta sin preocupaciones.

## **CAPITULO VI**

### **6 ESTRATEGIAS DEL MERCADO**

#### **6.1 CONSIDERACIONES INTERNACIONALES, NACIONALES Y LOCALES**

La idea de crear el servicio de alquiler de canchas con servicios dio un nuevo giro al tradicional local que solo se limita a dar el servicio de alquiler. Por eso nació la creatividad para brindar nuevas y diferentes alternativas que ha ido ganando espacio. Así, se instalaron y se impuso la denominada CANCHITAS DEL MALECON, donde la ambientación y la carta del lugar están en función de un tema en particular brindar una sana diversión.

La organización de eventos deportivos comprende la planificación, organización y coordinación de todos los detalles que participan en una celebración. Últimamente hemos visto la gran acogida que tienen las horas locas en cumpleaños o matrimonios, las fiestas temáticas tanto para adolescentes, jóvenes y adultos. Es por ello que creemos atractiva la idea de la celebración de diversos acontecimientos sociales dentro de un lugar ya ambientado y que brinde la personalización de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## 6.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO, PRECIO Y ESTACIONALIDAD



**Equipos**

### **Producto**

El producto de las CANCHITAS DEL MALECON se clasifica como intangible en cuanto al servicio ofrecido dentro del establecimiento y la organización de los eventos; y tangible en lo referente a los alimentos y bebidas. Adicionalmente, se



tendrá como valor agregado la disponibilidad de una piscina para brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

Las Canchitas del Malecón tiene como su servicio estelar el alquiler de canchas. Como tal, su estrategia estará basada en esta actividad.

A continuación se analizarán los beneficios y condiciones de nuestro servicio.-

### **1. Cliente:**

El cliente se registra para poder crear una base de datos en el sistema. El cliente frecuente estará beneficiado con distintas promociones y ofertas que se las hará conocer por los medios que la empresa empleará para difundir su publicidad.

### **2. Calidad.**

LAS CANCHITAS DEL MALECON tiene el privilegio de brindar un servicio personalizado a nuestros clientes satisfaciendo todas las necesidades que podamos cumplir como la de la atención personalizada.

- La empresa se encargará del control y la supervisión de las operaciones que se lleven a cabo como se planificaron para que los clientes potenciales vivan una nueva experiencia en atención.

### **3. Atención al cliente**

7.

Con el fin de poder ayudar al cliente de la forma más eficaz posible se pone a disposición los teléfonos para la reservación del servicio 042975683 – 091903872.

### **Precio**

La estrategia de precios está orientada al valor, ya que la empresa brindara un servicio diferenciado con cubiertas, camerinos con duchas, gradas y un bar restaurant; es por eso, que sus clientes optarán por usar dichas instalaciones ya que ésta es la ventaja competitiva con la que cuenta esta empresa.

### **Estacionalidad**

La estacionalidad es muy constante durante todo el año debido a que pertenece al sector de servicios, los cuales no se basan en épocas del año. Pero en los servicios adicionales como alquiler de las piscina la estacionalidad si es importante ya que se trabaja por temporadas tanto alta como baja.

Y en los que es cursos vacacionales la estacionalidad también juega un papel importante donde la temporada alta es tan solo 3 meses del año como la palabra mismo lo dice vacacional de Enero a Marzo, y la baja de Abril a Diciembre.

## **6.3. ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN Y VENTA PERSONAL**

### **Estrategia de Penetración**

De acuerdo a la inquietud que se ha generado por medio de nuestros clientes sobre el uso exclusivo de las CANCHITAS DEL MALECON para realizar un

evento analizaremos que aproximadamente el 20% de nuestros clientes realmente estén interesados en cerrar un contrato de eventos. Por lo cual hemos establecido acaparar el 10% de este como posibles clientes en esta nueva opción de servicio para el primer año de funcionamiento, aumentando así las opciones al mercado dedicado a la realización de eventos.

- Incrementar la frecuencia del consumidor, ampliando una nueva área personalizada donde puedan estar solo entre amigos, familiares, compañeros de trabajo y pasar un momento ameno con todas las comodidades y entretenimiento que LAS CANCHITAS DEL MALECON tiene para ofrecer.
- Atraer a los clientes de la competencia: para ello es necesario desarrollar una estrategia de impulsión adecuada, destacando los beneficios de utilizar los servicios de la empresa y las diferencias más relevantes con los competidores.
- Captar clientes potenciales que no son consumidores del servicio: crearles la necesidad.

La estrategia de penetración se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales reserven más horas (por ejemplo, ampliando los horarios de atención), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios dando promociones) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, por el alquiler de 2 horas reciba 30 min gratis por apertura).

Los clientes requieren que las ofertas o las actividades que han escuchado sean sentidas por ellos y no sentirse que han caído en la trampa de la publicidad engañosa.

### **Estrategia de Venta personal**

La venta personal debe de ser muy seria y respetando los horarios y costos impuestos por la cancha.

En toda promoción de venta hay un momento crucial: el del encuentro ideal del cliente con el servicio que la empresa le está brindando. Si la promoción es efectiva la prolongación de una acción publicitaria completa, es decir, de una estrategia pensada, elaborada, con un calendario preciso, debe recoger inmediatamente los frutos de las fases preparatorias. Para esto, se precisa que sea explotada en las mejores condiciones para que el cliente sienta que está pagando por un servicio diferenciado y así se sienta a gusto de acudir a las instalaciones de LAS CANCHITAS DEL MALECON.

La importancia radical del servicio está basada en la competitividad, en el mantenimiento de conformidad con los clientes y en el impulso y desarrollo de la empresa para que el cliente vea que es una organización que constantemente se preocupa por mejorar el servicio que necesitan sus clientes.

En cuanto al servicio de organización de eventos deportivos se promocionará el servicio los primeros meses dentro del local a las personas que estén interesados en realizar algún tipo de eventos relacionado con el deporte.

Los primeros meses se va a hacer una fuerte campaña de publicidad, puede ser por medio de los volantes, radio local, televisión local, periódico local o por internet.

Entre las actividades que se realizará para captar clientes será:

- Realizar eventos en el local para atraer personas
- El evento del mes: con invitados especiales y que de su experiencia se de la publicidad de boca en boca
- Recolectar base de clientes (cumpleaños): en la semana del cumpleaños recordarles que por esa fecha especial podrán tener descuentos o reservar las canchas para hacer su cumpleaños

- Se contará con entretenimiento personalizado para el área especializada para eventos que interactuara con los invitados.

#### **6.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y GASTOS.**

##### **Promoción**

La promoción sirve principalmente para motivar a los clientes a asistir a las canchas, conocer y realizar reservaciones para sus eventos, estimular la experiencia de la cultura deportiva, crear preferencia a largo plazo de los clientes y atraer al público potencial.

Entre las estrategias de promoción que se realizará son:

- cupones de descuento para incentivar el flujo de clientes a nuestras canchas.
- Realizar torneos para la integración de nuestros clientes, así se obtendrá fidelidad de los mismos entregando trofeos y medallas para los ganadores.
- Los cumpleaños pagan el 50% del servicio en su día especial.

##### **Distribución**

Puesto que la empresa está ofreciendo el servicio de alquiler de canchas sintéticas, usará el canal Productores - Consumidor Final ya que es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de servicios. Los intermediarios quedan fuera de este canal ya que además de que se trata de un servicio no un producto de comercialización.

#### **6.5. ESTRATEGIA PUBLICITARIA Y DE COMERCIALIZACIÓN**



La combinación que tendrá entre la publicidad en televisión, radio, diarios, revistas y publicidad externa son muy importantes, constituyendo una importante herramienta para llevar a cabo el posicionamiento del servicio ofrecido, dando a conocer la nueva propuesta de distracción a los clientes potenciales de esta ciudad que sólo LAS CANCHITAS DEL MALECON les trae.

La publicidad, además de comunicar o informar, debe identificar y diferenciar nuestro servicio entre los potenciales clientes y llevar el mismo mensaje o idea que la empresa planificó para que no se distorsione en mensaje original.

Llegar al segmento que se ha propuesto alcanzar es la meta de la combinación de los tipos de publicidad que a corto plazo. El objetivo es dar a conocer un nuevo lugar, captar a los clientes de este mercado y fortalecer la imagen del negocio hasta convertirlo en marca para que así el servicio se pueda dar a conocer solo. Además, se debe definir a quien va a dirigirse el mensaje.

Definir qué mensaje se va a transmitir, resaltar las virtudes del servicio y de acuerdo a eso, realizar un presupuesto de cuánto se va a invertir, es por eso que la empresa cuenta con un presupuesto de publicidad.

Al incursionar en esta nueva etapa en LAS CANCHITAS DEL MALECON sabemos que para darnos a conocer es necesario aportar de forma notable a través de la publicidad, ya sea por nuestros propios clientes de boca a boca o por medio de diferentes medios para adquirir la atención de posibles nuevos clientes.

### Mensaje publicitario

La ejecución del mensaje permitirá una asociación y respuesta emocional en los clientes, en este caso puede ser el gusto por este deporte como lo es el futbol.

El logo que distinguirá nuestro local es el siguiente:



**FUTBOL • ENTRETENIMIENTO • EVENTOS**

Se han elegido los siguientes medios tomando en cuenta cobertura, credibilidad y prestigio, flexibilidad y costo. Además, la selección de los mismos se dio basándose en el alcance, frecuencia o número de exposiciones a los clientes e impacto que este produce como lo son:

- Folletos / Volantes: destinados a los diferentes stands ubicados en 3 de los principales locales con los que cuenta esta ciudad, para captar el creciente flujo clientes. Mensualmente se repartirán 500 flyers. Si bien el impacto y el alcance es medio bajo, los costos no son elevados.
- Internet: en este medio utilizaremos dos formas de publicidad primero la creación de una página de Internet que es utilizada para la mayor difusión de información acerca de las diferentes presentaciones que se realizaran en el mes además de toda la información para que puedas realizar tu evento dentro de nuestras localidades, ubicación, logo, teléfono, menú, promociones, etc. y segundo publicidad en páginas que agrupan a negocios del ramo, como Facebook. Si bien este medio es selectivo, su

costo es bajo o ninguno, con llegada al público meta, además de ser un medio en creciente uso.

- Radio, Periódico y Televisión Local: mediante estos medios también realizaremos publicidad y nos hemos aliado a los medios más populares de la ciudad, ya que al ser medios reconocidos ya en este mercado aportaran con su valor a nuestra empresa.

En cuanto a la radio las cuñas serán mensuales durante todo el año en la emisora más sonada por taxista que son ellos nuestro canal de mercadeo. En televisión tan solo utilizaremos cuñas en meses cíclicos como febrero, abril, septiembre, diciembre. Para lo que es periódico serán 24 ediciones al año.

### **Estrategia de comercialización**

Por medio de las estrategias de mercadeo y ventas, llegaremos a los consumidores y potenciales clientes, basándonos por medio de promociones, días de feriados; volantes directamente distribuidos en la zonas aledañas y en la misma, mails por Internet recogidos de una base de datos de nuestros clientes habituales, que iremos incrementando con el pasar de los días que atendamos, de igual manera con los mensajes a celular y Facebook. Dentro de las estrategias estarán:

- Evaluaciones continuas de la preferencia de horario y las nuevas tendencias para elaborar nuevos servicios que cumplan con sus expectativas.
- Realizar publicidad de los eventos deportivos que se presentan durante el mes, en folletos o por internet que se entregan y envían a clientes reales y potenciales.

- Incentivar la promoción del establecimiento para realizar eventos para fiestas privadas.

## CAPITULO VII

1.

2.

3.

4.

5.

6.

## 7. OPERACIONES

### 7.1. RIESGOS INTERNOS

Uno de los riesgos internos que se nos puede presentar son:

- No poder alcanzar a cubrir toda la seguridad y el servicio de calidad que la empresa está ofreciendo a los clientes potenciales.
- Que los empleados no cumplan la función asignada y empezar a tener falencias en el servicio y provocar que este colapse.
- Mala administración y coordinación de horarios de alquiler de las canchas.
- Explosiones de equipos: Se deberá de establecer programa de mantenimiento de los equipos eléctricos de trabajo por parte de personal calificado. Se deberá guardar registro documentado de las operaciones realizadas, piezas sustituidas, etc. Cuando se detecte cualquier anomalía (aumento de presión, temperatura, etc.) en el equipo de trabajo se deberá avisar al jefe inmediato.
- Mayor seguridad para los horarios de adolescentes ya que implican una mayor responsabilidad.

- Una completa seguridad en cuanto a los cursos vacacionales en la piscina donde se les garantizará a los Padres que sus hijos contarán con un cuidado especial.
- En cuanto al riesgo de accidentes en cuanto a las piscinas y canchas contamos con una alianza médica con el Dr. Jaime Maldonado Fuentes y la clínica Santa Clara 2.

Pero LAS CANCHITAS DEL MALECON empleará acciones básicas que la diferenciarán tanto en servicio y calidad de personal.

- Dar asesoría técnica para garantizar la calidad de servicio de los empleados y evitar perder clientes.
- Pagos puntuales al personal para evitar malos inconvenientes del servicio como huelgas y paros.

Se debe cuidar que el servicio sea de calidad pues de esta manera contribuye a lograr la diferenciación del servicio y de la imagen corporativa, siempre promoviendo la innovación de la organización, bajo la idea de que siempre hay una mejor forma de saber, ser y de hacer las operaciones para las cuales se han creado metas. La estructura organizacional que con las que cuentan LAS CANCHITAS DEL MALECON serán participativas que hará que las estrategias se cumplan, y estará dirigida a crear valor y brindar un servicio de calidad.

- Financiero
  - Riesgo de que la empresa no pueda conseguir la financiación adecuada y oportuna para realizar las inversiones y el fondo de maniobra necesario para lograr sus objetivos estratégicos. Se pretende realizar provisiones durante todo el año para los gastos fijos, salarios, etc.

## 7.2. RIESGOS EXTERNOS

Como riesgo externo se podrá considerar al Gobierno que ponga restricciones en la importación en cuanto a césped sintético, o que dentro de sus políticas de Gobierno esté el instalar canchas de césped sintético gratis en escuelas y colegios fiscales, que esto sería un riesgo no sólo para nosotros como empresa sino para la competencia.

Esto sería una amenaza a la vez ya que si el gobierno estimula este tipo de inversión. Esta porción de la industria se vera afectada y su demanda cada vez será menor ya que cuentan con producto sustituto para su esparcimiento.

- Clausura de los establecimientos por prevención de virus que afecten a la sociedad.
- Terremotos
- Incendios

### Prevención y Control de Incendios

Todo local comercial o espacio comercial debe tener presente en su seguridad alguno de los aspectos relevantes que deben considerar en un programa de prevención y control de riesgos de incendios.

- Evaluar la estructura del local, identificar los peligros, señalar la salida de emergencia
- Posicionar los muebles y demás equipos de una forma estratégica para la fácil salida en momentos de emergencia.

- Uso de extintores el cual todo trabajador debe tener conocimientos básicos acerca de cómo poder controlar la ocurrencia de incendios y como utilizar los equipos extintores portátiles para controlar un principio de incendio. Si no hubiese un equipo especializado en combate contra incendios.
- Contar con pasillo o espacio lo suficientemente amplio, que permitan el tránsito de montacargas mecánicos, electrónicos o manuales, así como el movimiento de los grupos de seguridad y bomberos en casos de emergencia.

### Delincuencia

Se debe estar atento ante la posibilidad de asaltos y robos. Un asalto involucra la fuerza o la amenaza de la fuerza y tal vez resulte en una lesión seria o la muerte.

- Al enfrentarse con asaltantes se debe cooperar con ellos. La mercancía y el dinero pueden reemplazarse, mientras las personas no.
- Los empleados deben dar una bienvenida cordial a todos los clientes que llegan. El contacto personal tal vez desanime a un aspirante a criminal.
- Proporcione información sobre los sistemas de seguridad solo a los empleados que necesitan saberla.
- Haga que los empleados reporten de inmediato cualquier actividad o persona sospechosa y que anoten los datos para referencia futura.
- Mantenga solamente cantidades pequeñas de dinero en la caja registradora para reducir posibles pérdidas. Meta dinero de denominaciones grandes y de sumas superiores en un buzón de seguridad que no puede ser abierto por los empleados.
- Haga depósitos en el banco con frecuencia y durante horas hábiles. No siga una misma rutina; tome diferentes rutas a diferentes horas del día.

### 7.3. PLAN DE CONTIGENCIA

Se prevé que este proyecto será de una larga existencia en cuanto a alquiler de canchas, ya que es un negocio altamente rentable y de fácil imitación,

aparecerán variables, muchas de ellas pueden ser la competencia, el gobierno, etc.

Es por eso que como parte del análisis planteado se puede considerar como plan de contingencia, en caso de que se complicara el cumplimiento de metas y objetivos de alquiler de las canchas dentro del primer año, se replanteará y reenfocherà un nuevo concepto donde se tomara medidas para dar otro uso de las canchas, el cual podría ser aprovechando la inversión, ofrecer las mismas para campeonatos, olimpiadas, fiestas infantiles, cursos de fútbol , a fin de tener aceptación por parte del mercado interno como externo realizar convenios con colegios y escuelas para poder tener una aceptación más rentable.

#### **7.4. PROVISIONES Y SEGUROS**

Para estar protegidos ante cualquier inconveniente dentro del local ya sea de robo, incendio, etcétera se contratará un seguro con Milipaz S.A, el cual será pagado anualmente para que nos proporcione los siguientes servicios:

- Alarmas: contratar un proveedor de servicio de alarma del local que monitoree constantemente la seguridad del bar, permitiendo tranquilidad.
- Seguro de Robo y Asalto
  - Se crea un patrimonio gracias al trabajo diario y al esfuerzo que durante años ha permitido conseguir lo que hoy se tiene.
  - El seguro de robo y asalto genera seguridad ante el acometimiento de robos y asaltos, ayudándonos así a aliviar la preocupación y la incertidumbre que genera el vivir en un país violento e inseguro.
  - Proteger cada uno de los bienes dentro del establecimiento equipos electrónicos, equipo de oficina, muebles y enseres.

➤ Seguro de Incendio

Asegurar y proteger los bienes en caso de incendio. Puede proteger la infraestructura de su bien inmueble, sus contenidos o ambos. Disponible tanto para propietarios como arrendatarios.

LAS CANCHITAS DEL MALECON se cubrirán en provisiones y seguros de cualquier tipo de riesgo físico en sus instalaciones. La empresa contará con una alianza de parte del Dr. Jaime Maldonado fuentes que presta sus funciones en la clínica Santa Clara 2 del Cantón Milagro, ya que la empresa contará con su equipo de primeros auxilios por cualquier eventualidad que se presente en las actividades para preservar la seguridad de la clientela en general y el personal administrativo siempre y cuando sea dentro de las instalaciones.

A los clientes potenciales se les ofrecerá la certeza de que nuestras canchas se mantendrán en constante mantenimiento para evitarse costos futuros por reemplazos de piezas o infraestructura y así brindarles la seguridad que necesitan para prevenir accidentes dentro de las instalaciones.

## CAPITULO VIII

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

### **8. ESTUDIO FINANCIERO**

Realizado para mantener ordenada y reglamentada la información de carácter monetario con el cual se realiza el estudio de factibilidad para la implementación de organización de eventos deportivo en las instalaciones.

#### **8.1. PRESUPUESTO E INVERSIONES**

Para la implementación de este proyecto se ha analizado la inversión inicial cual va a constar de dos partes. La primera parte de \$53.555 que correrá por cuenta

de los accionistas y la segunda parte que será mediante un préstamo hipotecario por \$148.411 que será suscrito por el Banco Nacional de Fomento (BNF).

Para el préstamo se pondrá como garantía la infraestructura que está evaluada comercialmente en \$ 220.000,00 y que cuenta con el requisito exigido por el Banco Nacional de Fomento que es un bien que respalde el préstamo. El préstamo será realizado por una de las mayores accionistas como persona natural ya que la propiedad es de su pertenencia.

Con estos fondos se cubrirá la construcción de la infraestructura, adecuación para la colocación del césped sintético, compra de césped sintético, instalaciones eléctricas y sanitarias, construcción de la piscina así como la compra de muebles y equipos necesarios para el funcionamiento de esta actividad. Con la diferencia se cubrirá el fondo de capital de trabajo y permisos de funcionamiento para fines operativos de la empresa. Las políticas de cobro y pago del servicio son exclusivamente en efectivo. La proyección con sus respectivos presupuestos está dada para un periodo de 5 años (2011 – 2015).

En el capital de trabajo se considerará el costo por concepto de pago de sueldos y salarios, servicios básicos, suministros de oficina y publicidad de los 2 primeros meses de actividad de la empresa:

DETALLE	MES	TOTAL
Servicios Basicos	2.950	5.900
Sueldos y Salarios	3.580	7.160
Suministro de oficina	300	600
Publicidad	805	1.610
<b>TOTAL CAPITAL TRABAJO</b>	<b>7.635</b>	<b>15.270</b>

## 8.2. PROYECCION A CINCO AÑOS

La meta se estima cumplir en un plazo determinado durante la marcha de la empresa se las presentaran mediante una proyección de 5 años.

Tomando como base la tasa de crecimiento del sector servicio según el Banco Central hasta Octubre del 2010 en un 4,6%<sup>17</sup> con crecimiento de un 1% anual y la inflación anual de Noviembre del 2009 a Noviembre 2010<sup>18</sup> en un 3,67% promediada del último año el cual es muy apegado a la realidad económica actual que presenta nuestro el país.

Se presentan un pronóstico de ingresos por ventas desde el 2011 hasta el año 2015. Se ha estimado un uso de las canchas en el primer año por 4224 horas. En los años siguientes se ha considerado para las horas la tasa de crecimiento del sector servicios, el precio fijado en el primer año por \$40 la hora se considerará la inflación promediada para los años siguientes.

El precio de la organización de eventos se estimará según los costos que implica el realizar el mismo con un margen de contribución del 1,6% en el siguiente cuadro lo observaremos:

#### COSTO POR EVENTO

DETALLE	COSTO
Medalla(12)	\$ 12,00
trofeos(1)	\$ 10,00
bocaditos (200)	\$ 20,00
chalecos plasticos (24)	\$ 5,00
globos	\$ 15,00
arbitro	\$ 20,00
arreglo+mat plasticos+ invitaciones(30)	\$ 20,00
costo canchas (2horas)	\$ 80,00
costo piscina( 2 horas)	\$ 30,00
<b>TOTAL INVERSION X EVENTO</b>	<b>\$ 212,00</b>
<b>PRECIO DE ORGANIZACIÓN DE EVENTO</b>	<b>\$ 339</b>

<sup>17</sup> [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

<sup>18</sup> [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

Para el primer año estimamos eventos semanales por un número de 9 entre viernes a domingos, que para el año 1 serán 432 eventos y para los años siguientes se ha considerado la tasa de crecimiento del sector servicios.

En cuanto al alquiler de la piscina se ha estimado por temporadas al igual que al servicio de cursos vacacionales y el precio para el primer año se ha fijado por \$2 en cuanto los costos de la competencia en ambas temporadas.

#### TEMPORADA ALTA PARA VENTA DE ENTRADAS ALQUILER PISCINA

TEMPORADA ALTA ENE A MARZO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	T.ALTA
DIA	180	180	180	540
NOCHE	148	148	148	444
TOTAL	328	328	328	984
<b>TOTAL\$</b>	<b>\$ 656,00</b>	<b>\$ 656,00</b>	<b>\$ 656,00</b>	<b>\$ 1.968,00</b>

Como podemos observar en el año 1 se estima en la temporada alta ( Enero a Marzo) un numero de 984 visitantes en ambos horarios el cual nos generara un ingreso de \$ 1.968 el cual para los años siguientes incrementara según la tasa de crecimiento del sector servicios.

#### TEMPORADA BAJA PARA VENTA DE ENTRADAS ALQUILER PISCINA

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	T.BAJA
DIA	90	90	90	90	90	90	90	90	90	810
NOCHE	74	74	74	74	74	74	74	74	74	666
TOTAL	164	164	164	164	164	164	164	164	164	1476
<b>TOTAL\$</b>	<b>\$ 328,00</b>	<b>\$ 2.952,00</b>								

Como podemos observar en el año 1 se estima en la temporada baja ( Abril a Diciembre) un numero de 1476 visitantes en ambos horarios el cual nos generara un ingreso de \$ 2.952 el cual para los años siguientes incrementará según la tasa de crecimiento del sector servicios.

#### TEMPORADA ALTA PARA CURSOS VACACIONALES

TEMPARADA ALTA		ENE-MARZ		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	T.ALTA
10H00-12H00	18	18	18	54
15H00-17H00	15	15	15	45
TOTAL	33	33	33	99
<b>TOTAL\$</b>	<b>\$ 825,00</b>	<b>\$ 825,00</b>	<b>\$ 825,00</b>	<b>2.475</b>

El precio del curso se ha estimado según el costo que cobra el Club Nacional de Milagro a sus socios el cual el 20% de la Población de Milagro toma este servicio.

Como podemos observar en el año 1 se estima en la temporada alta ( Enero a Marzo) un numero de 33 alumnos en ambos horarios el cual nos generara un ingreso por mes de \$ 825 el cual en fin de la Temporada da \$2475 el cual para los años siguientes incrementara según la tasa de crecimiento del sector servicios.

## TEMPORADA BAJA PARA CURSOS VACACIONALES

TEMPARADA BAJA		ABRIL-DIC								
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	T.BAJA
15H00-17H00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
17h00-19h00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
TOTAL	7	7	7	7	7	7	7	7	7	63
<b>TOTAL\$</b>	<b>\$ 175,00</b>	<b>\$ 1.575,00</b>								

Para el año 1 se estima en la temporada baja un número de 63 alumnos en ambos horarios en toda la temporada, el cual nos generara un ingreso por mes de \$ 175, lo cual para el fin de la Temporada da \$1.575. Para los años siguientes incrementara según la tasa de crecimiento del sector servicios.

### Determinación de costos fijos y variables

El presupuesto de gastos operativos anuales comprende los desembolsos por los siguientes conceptos:

En costo de ventas.

Servicios Basicos	Mes	Anual
Agua	\$ 600	\$ 7.200
Luz	\$ 1.000	\$ 12.000
Teléfono	\$ 100	\$ 1.200
Mantenimiento canchas y piscina	\$ 500	\$ 6.000
<b>Total</b>	<b>\$ 2.200</b>	<b>\$ 26.400</b>

En costos de ventas se está considerando los servicios básicos ya que al ser una empresa que se dedica al servicio de alquiler de canchas , organización de eventos , y alquiler de piscina forman parte del costo de venta por giro del negocio, que se ha estimado a partir del año 2 de acuerdo a la inflación promediada.

En Gastos Administrativos.

En los costos de administrativos se ha considerado los sueldos y salarios, beneficios que los empleados requieren, lo cual se ha estimado según la inflación de cada año. En el siguiente cuadro mostraremos estos costos:

Gastos Administrativos	Mes	Anual
Sueldos y Salarios		
1 Administrador	\$ 1.000	\$ 12.000
2 Personas de planta	\$ 700	\$ 8.400
Servicios de Guardiania	\$ 580	\$ 6.960
2 perosonal de limpieza	\$ 700	\$ 8.400
1 Profesor Natación	400	\$ 4.800
<b>Total</b>	<b>\$ 3.380</b>	<b>\$ 40.560</b>

Los sueldos tendrán un incremento de 3,67% cada año según la inflación acumulada de Nov. 2009 a Nov. 2010.

En gastos por suministros.

En suministros se consideran es insumos de oficinas y útiles de limpieza que para los primeros meses se estima en \$ 100, para el primer año con un incremento del 3,67% anual de acuerdo a la inflación promediada para esté proyecto. En el cuadro se puede apreciar estos rubros

Suministros	Mes	Anual
insumos de oficina	\$ 50	\$ 600
utiles de limpieza	\$ 100	\$ 1.200
insumos de mantenimiento piscina	\$ 150	\$ 1.800
<b>total suministros</b>	<b>\$ 300</b>	<b>\$ 3.600</b>

En mantenimiento de piscina existe egreso mensual alto debido al tipo de cloro bajo en pH que se utiliza para el mantenimiento de la piscina.

En gastos por publicidad y promoción.

Publicidad y Promoción	Mes	Anual
radio	\$ 120	\$ 1.440
television	\$ 360	\$ 1.440
prensa	\$ 200	\$ 1.200
volantes (500 unidades )	\$ 125	\$ 1.500
<b>Total</b>	<b>\$ 805</b>	<b>\$ 5.580</b>

Se estima \$805 mensuales para el primer año, con un incremento anual en base a la inflación.

### 8.3. ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio determina la relación en la cual las ventas cubrirán los costos operativos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra el volumen de las utilidades o perdidas de la empresa, de tal forma que

éste viene a ser un punto de referencia que indica cuando la empresa no pierde ni gana, es decir, obtiene equilibrio con utilidad cero.

Para obtener el punto de equilibrio los principales puntos que se consideran son los que arroja el Estado de Pérdidas y Ganancias como lo son, los costos fijos y variables en relación a las ventas obtenidas.

La fórmula que se debe utilizar para calcular es:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Netas}}}$$

### PUNTO DE EQUILIBRIO

DETALLE	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	VENTAS	%	CF	VENTAS	%	CF									
Ingresos Totales	\$ 278.154	100%	88.916	\$ 291.753	100%	93.642	\$ 307.688	100%	96.953	\$ 326.254	100%	100.386	\$ 347.829	100%	103.945
Ingresos por alquiler de canchas	\$ 157.440	57%	50.328	\$ 164.682	56%	52.857	\$ 173.904	57%	54.798	\$ 185.382	57%	57.041	\$ 199.471	57%	59.610
Ingresos por alquiler de bar	\$ 7.200	3%	2.302	\$ 7.200	2%	2.311	\$ 7.200	2%	2.269	\$ 7.200	2%	2.215	\$ 7.200	2%	2.152
Ingresos por alquiler piscina	\$ 21.930	8%	7.010	\$ 23.158	8%	7.433	\$ 24.455	8%	7.706	\$ 25.824	8%	7.946	\$ 27.271	8%	8.149
Ingresos por organización de eventos	\$ 91.584	33%	29.276	\$ 96.713	33%	31.041	\$ 102.129	33%	32.181	\$ 107.848	33%	33.184	\$ 113.887	33%	34.034

Para el caso de nuestra empresa, utilizaremos el punto de equilibrio en valores de venta. Esta fórmula la aplicaremos para el primer año de operación y consideraremos el Estado de Resultados:

$$\text{Costos fijos} / \% \text{ ventas}$$

### 8.4. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja representa los desembolsos de dinero neto que se van dando a través del tiempo. La inversión inicial de este proyecto es de \$ 210.116 que se ve reflejado en el periodo inicial (año 0 o inversión). Para poder obtener los flujos netos en la proyección se ha considerado las depreciaciones, pago de intereses del préstamo, la participación de los trabajadores (15%), y el impuesto a la renta (25%).

En este caso, la empresa no realizará repartición de dividendos. Por lo que el flujo pasara en su totalidad a la cuenta Caja – Bancos.

## **8.5. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

Se presenta el Estado de Resultados desde el primer año de operaciones hasta el quinto año, en donde se pueden observar las utilidades netas que arroja el proyecto.

### **ESTRUCTURA DE COSTOS**

Con el fin de obtener los costos de venta para el giro de negocio, se desglosó el costo mensual de cada uno de los servicios básicos que se requieren para el proyecto, como se muestra en el cuadro:

Servicios Basicos	Mes	Anual
Agua	\$ 600	\$ 7.200
Luz	\$ 1.000	\$ 12.000
Teléfono	\$ 100	\$ 1.200
Mantenimiento canchas y piscina	\$ 500	\$ 6.000
<b>Total</b>	<b>\$ 2.200</b>	<b>\$ 26.400</b>

Los costos de agua se los ha estimado en base al consumo de la competencia, el de luz de acuerdo a todo lo que se instale sale un consumo mensual de 4252 kw/horas a un precio de 0,07 centavos el kw/hora por ser categoría c para negocio.

La demanda de la línea telefónica a un promedio de \$ 100 con crecimiento anual en base a la inflación promediada, y lo que es mantenimiento se ha estimado en \$150 mensual por cada cancha. Más se ha estimado un costo de \$200 mensual.

## ESTRUCTURA DE GASTOS

Para los gastos se han considerado los siguientes rubros

- Sueldos y Salarios
- Gastos de Suministros
- Gastos de publicidad y promoción
- Depreciaciones
- Amortizaciones
- Gastos Financieros

## OBSERVACIONES

Para las ventas se utilizó un precio de venta por el alquiler de cada cancha por \$ 40 precio estimado en base a la competencia. Además, se estimó que las horas uso estarán alquiladas casi en su totalidad, dado que el estudio de mercado nos arrojó buenos resultados de acogida del negocio. Asimismo, estimamos que las horas crecerán según el incremento del sector de servicios (área de recreación) por año, para el primer año de proyección se ha estimado en un 4,6% y un incremento del 1% anual.

Para las ventas de alquiler de uso diario de piscina se utilizó un precio \$2 estimado en relación a la competencia y el número de visitantes se lo estimó casi en su totalidad en relación a los resultados arrojados según la encuesta .el cual incrementara según la tasa de crecimiento del sector servicios hasta Octubre del 2010.

Los activos fijos se deprecian a 10, 5 y 3 años dado que en su mayoría son elementos y equipos para las canchas, muebles y enseres equipos, para lo que corresponde a la sección de oficinas.

## **8.6. BALANCES PROYECTADO**

En el caso de esta empresa, no existe una cuenta de manejo de inventarios por estar en la rama de servicios. De igual manera, en el caso de las cuentas tanto por cobrar como por pagar, la empresa se maneja con una política de solo utilizar dinero en efectivo, y realizar tanto pagos como cobros de contado.

Para la inversión inicial, se están considerando los activos fijos que se van a adquirir para adecuar las instalaciones de la empresa, así como la adquisición de

los elementos y equipos de las canchas, equipos de oficina. Lo restante será para cubrir cualquier extra además del capital de trabajo del negocio.

En cuanto al préstamo hipotecario solicitado, al Banco de Fomento, va cargando intereses del 10% anual, la porción de la deuda, impuestos a la renta y participación de trabajo los cuales constan tanto en el pasivo a corto plazo y el saldo de la hipoteca en el pasivo de largo plazo.

Ver anexo 9

## **8.7. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

La tasa interna de retorno se la ha calculado a través del programa Excel, para efecto se ha tomado como referencia la hoja científica del flujo de caja.

La Tasa Interna de Retorno arrojó un porcentaje del 56% superior a la suma de la tasa libre de riesgo de Estados Unidos a 5 años (2.28%) y el Riesgo País (820 puntos a octubre de 2009), de acuerdo a la última publicación en la página web de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.<sup>19</sup> . Con esta tasa queda demostrado que el proyecto es rentable.

---

<sup>19</sup> <http://www.ustreas.gov/offices/domestic-finance/debt-management/interest-rate/yield.shtml>  
[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Reportes%20Financieros/RF\\_221.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Reportes%20Financieros/RF_221.pdf)

ANALISIS	
VAN	\$ 205.104
TIR	56%
TIR Deflactada	50%
TREMA	17,00%

Desde el punto de vista del inversionista la medida más adecuada del beneficio de la inversión es la tasa interna de retorno, o TIR, sobre los recursos propios comprometidos. Esta tasa equivale al rendimiento promedio, en el proyecto en cuestión, de los recursos aportados, teniendo en cuenta los incentivos de cualquier tipo y los impuestos si los hubiere.

La TIR es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los futuros netos de efectivo de un proyecto de inversión con el flujo de salida de efectivo inicial del proyecto. Esta constituye la medida más efectiva para comparar si un proyecto es rentablemente atractivo o no.

#### TIR CONSIDERANDO DEFLACTOR DE INFLACIÓN

Así mismo, se tomó en cuenta el factor inflación para realizar el cálculo de la TIR a fin de que esta sea más ajustada a la realidad nacional. Se tomó una tasa del 3,67% promedia para el ultimo año para este efecto. Esta refleja un resultado del 50%. Es muy importante este índice sobretodo en países como el nuestro donde la inflación se encuentra en niveles poco estables.

Según lo observado, queda demostrada la hipótesis de que la implementación de planeación y organización de eventos deportivos, el alquiler de canchas más el alquiler de piscina en la Ciudad de Milagro es rentable.

## CAPITULO IX

### 9. ANALISIS FINANCIERO

Para el caso de la implementación del servicio de alquiler de las canchas, piscina y organización de eventos deportivos dentro de LAS CANCHITAS DEL MALECON, el análisis financiero permitirá determinar la viabilidad del proyecto y se estudiará su factibilidad por medio del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno.

La trema se estima en un 17%, lo cual equivale aproximadamente a la rentabilidad mínima esperada de una inversión considerando el riesgo país actual del Ecuador y la Tasa Libre de Riesgo de Estados Unidos, estando dentro del rango promedio de la actividad del negocio ( actividad deportiva).

El VAN es un indicador del proyecto que mide el valor actualizado de los beneficios netos del proyecto, y nos brinda información adicional a la que nos provee la TIR. Si el VAN es positivo, la inversión puede generar ganancias después de reponer el capital y pagar los intereses incurridos. Si el VAN es negativo, el rendimiento de la inversión no es suficiente para reponer el capital invertido y pagar los intereses.

Si la suma de estos flujos descontados a una mínima tasa alternativa de inversión es cero o positiva se considera rentable el proyecto. El VAN obtenido con la tasa de descuento es de \$205.104 que es mayor a 0, por lo tanto el proyecto es rentable.

## **9.1. REQUERIMIENTO DE CAPITAL**

Para el funcionamiento de la empresa, el capital a utilizar está dado en 70% financiado al Banco de Fomento mediante un préstamo hipotecario a 5 años y el 30% aporte de accionistas.

Con este capital se realizarán todas las acciones convenientes a fin de que el negocio funcione adecuadamente. En este caso, se ha realizado una inversión de \$210.116 a fin de cubrir la compra de todo lo requerido para la instalación de las canchas, piscina y sus adecuaciones necesarias, así como los equipos de oficinas, muebles y enseres y la diferencia a fin de cubrir el capital de trabajo.

<b>Inversion Inicial</b>				
prestamo hipotecario				\$ 147.081
aportaciones accionistas				\$ 52.985
<b>INVERSION TOTAL</b>				<b>\$ 210.116</b>
distribucion de inversion				\$ 131.862
<b>SALDO EN CAJA</b>				<b>\$ 78.254</b>

Como es una inversión no manejable requerimos de financiamiento externo.

## **9.2. RAZONES FINANCIERAS BASADAS EN LAS PROYECCIONES ANUALES**

### **Índices de Liquidez**

#### *Razón Circulante*

Como se puede notar, este índice se encuentra en aumento constante. Este pasó de 3,81 a 8,31 para el año 2015. En este caso, los activos corrientes son totalmente líquidos, debido al giro de negocio y las políticas de todo de contado más el ingreso del arriendo que se recibe del bar-restaurant. Es de considerar que al ser bastante elevada la liquidez, la empresa tiene la oportunidad de repartir dividendos o reinvertir las ganancias aperturando más locales en poblaciones aledañas como se ha tenido previsto.

### **Índices De Solvencia**

#### *Coefficiente De Endeudamiento*

Este índice muestra como cada año la empresa se va controlando más con los fondos. Este pasó del 113% al 12% al final de la proyección para este negocio. Esto debido a que la estructura de capital se conformó en un 70% con deuda y a medida que el negocio repunta va disminuyendo la deuda.

### *Apalancamiento*

Por cada dólar que se encuentra invertido en el patrimonio, se obtiene \$2,13 en activos. Esta cifra se redujo a \$1.12 en los siguientes años.

### *Cobertura de Intereses*

Esto indica que los intereses generados por la deuda contraída con el Banco de Fomento pueden pagarse hasta 12 veces en el primer año, pero para el quinto será cubierto hasta 78 veces.

## **Índices De Rentabilidad**

### *ROS*

La rentabilidad sobre ventas se encuentra estable, es un resultado muy bueno, ya que se encuentra en un margen del 65% en el año 1 y al final en 73%, lo cual facilita en gran manera el tiempo de recuperación de la inversión inicial.

### *ROA*

El rendimiento sobre los activos está por el 31%, y con el paso de los años, éste se redujo a un nivel del 19%. Esto se da debido a que los activos están creciendo más rápido que las utilidades.

### *ROE*

El ROE ha pasado de un 66% al 22% con el paso de los periodos en consideración. Podemos notar claramente que los índices que incurrieron en mayor proporción han sido el de rotación de los activos y el apalancamiento.

Todos estos índices financieros se los podrá observar en el anexo 10

### **Índices De Productividad**

#### *Rotación De Activos*

En el primer año podíamos ver que por cada dólar invertido en activos, se obtienen \$0,47 en ventas, y ya para el 5to año, este ha pasado a ser de \$0,27.

### **9.3. EVALUACION: SENSIBILIDAD Y RENTABILIDAD**

Para enseñar de mejor manera estos supuestos, se utilizará el Estado de Pérdidas y Ganancias para establecer un escenario tanto optimista así como pesimista, con los cuales la empresa demostrará como se comportaría la rentabilidad del negocio, incluso en los casos más extremos.

Para lograr este efecto, se modificó:

- Horas de alquiler del servicio
- Inflación
- Crecimiento del sector servicios

#### *ESCENARIO REALISTA*

Al realizar este análisis de sensibilidad, tomamos como estándar, un nivel de crecimiento del sector servicio en 4,6% y crecimiento del 1% anual para lo que es horas alquiladas , precio de alquiler del servicio de \$40 la hora Este vendría a ser nuestro escenario realista.

#### *ESCENARIO OPTIMISTA*

En este caso, tomamos como estándar, el mismo nivel de crecimiento del sector servicios, al igual que el precio por hora. Lo que cambia en este escenario es la cantidad de horas uso alquilada con crecimiento envase al del sector en este caso las horas son un factor muy sensible en este análisis, por eso son cambios no muy drásticos.

### *ESCENARIO PESIMISTA*

Aquí se estimó un nivel de horas alquiladas de un 50% menos del escenario realista y con crecimiento en cuanto al porcentaje de crecimiento del sector servicios , con el mismo precio de horas alquilada de los otros escenarios, Un escenario que podría darse si la situación local se volviera inestable.

### *OBSERVACIONES*

Podemos observar que al disminuir las horas de uso alquiladas el proyecto no percibe ganancias, por lo tanto, nuestro negocio demuestra ser rentable pero en dos de nuestros escenarios. Solo debemos mantener nuestra cartera de clientes constante, controlar los costos de ventas, y mantener en constante innovación el servicio dado para que la clientela de LAS CANCHITAS DEL MALECON sea fiel a nuestro servicio.

## **CAPITULO X**

### **10. ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE**

El análisis ambiental tiene como propósito básico el manejo de asuntos ecológico de una forma que sea amigable al medio ambiente, es decir que proteja y cuide a la naturaleza.

La gestión de impacto ambiental pretende reducir al mínimo las instrucciones en los diversos ecosistemas, elevar al máximo las posibilidades de supervivencia de todas las formas de vida que signifique un equilibrio biológico.

Hoy en día el Municipio de Milagro está realizando innumerables obras para mejorar el medio ambiente y la calidad de vida de sus habitantes.

### **10.1. PROCESO, PROCEDIMIENTO E IMPACTO**

Se ha considerado de vital importancia observar los pasos del proceso productivo de la empresa, puesto que es aquí donde se puede apreciar de mejor manera algunos de los elementos y factores que impactan al medio ambiente, que es precisamente lo que se tiene que tener claro antes de establecer y desarrollar la gestión de impacto ambiental en la empresa.

Cabe señalar que el impacto que la empresa tendría es el ruido ocasionado por los juegos y gritos por parte de los clientes que reserven el servicio que ocasionará malestar, interrupción de la tranquilidad de la zona y residencias cercanas. Es así que se analizará este impacto ambiental de la empresa considerando algunos ítems de importancia:

1. Disminución de ruido: reglas internas de la empresa que a partir de las 10pm queda prohibido el uso de pitos, publico en gradas, etc. para preservar la tranquilidad los residentes de la zona cercana a la empresa.

2. Eliminación de Desechos: La mayor cantidad de basura sale del área de producción de bebidas, los desechos en su mayoría están compuestos por residuos de comidas, líquidos, servilletas, papeles de limpieza. La empresa debe instaurar algún sistema de reciclaje a sabiendas de todos que estos materiales pueden ser reutilizados.

Según el Reglamento a la Ley de Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación, toda descarga líquida proveniente de actividades de locales de comercio o de prestación de servicios, actividades de almacenamiento o comercialización de sustancias químicas en general, deberá ser vertida en la red pública de alcantarillado o cauce de agua, cuando se haya verificado el cumplimiento de los valores máximos permisibles de los parámetros aplicables a cada tipo de actividad.<sup>20</sup>

Para ello crearemos un programa de reciclaje, que será llevado a cabo a manera de política interna de la empresa por parte de los empleados y asimismo, para que los clientes tomen consciencia del daño ambiental y contribuyan con su granito de arena.

Sistema de Reciclaje:

- Reducir envases y envoltorios innecesarios
- Aprovechar al máximo lo que consumimos (una forma de reutilizar)
- Separar los distintos tipos de residuos
- Tirar los residuos en los contenedores o instalaciones apropiadas.
- Respetar los horarios de recolección de basura impuesta por la campaña Milagro está cambiando<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> [http://www.efficacitas.com/efficacitas\\_es/default2.php?siteid=32](http://www.efficacitas.com/efficacitas_es/default2.php?siteid=32)

<sup>21</sup> <http://www.milagro.gov.ec/limpieza.html>

3. Uso de energía eléctrica: Se observa un uso de energía un tanto derrochador, se debe preocupar por apagar los reflectores eléctricos cuando no se ocupan, esto incluye las luces de oficina, uso de computadores, etc.
4. Consumo de agua: Es importante no malgastar el agua, es recomendable no tirar el aceite por los fregaderos ya que flota sobre el agua y es difícil de eliminar, utilizar la lavadora y el lavavajillas sólo cuando estén completamente llenos, no arrojar al inodoro papeles, colillas, compresas, etc.<sup>22</sup>

## 10.2. RESULTADOS LOGRADOS

La empresa debe desarrollar capacidades y apoyar los mecanismos para lograr la política, objetivos y metas ambientales. Para ello es necesario enfocar al personal, sus sistemas, su estrategia, sus recursos y su estructura.

Por lo tanto, se debe insertar la gestión ambiental en la estructura empresarial y además, dicha gestión debe someterse a la jerarquía que la estructura que la empresa establece. En consecuencia, se hace imprescindible contar con un programa de capacitación dirigido a todos los niveles de la empresa, con los siguientes tópicos:

- Se debe impartir educación ambiental permanentemente e incorporar criterios ambientales en la empresa
- El personal debe conocer los requisitos reglamentarios, normas internas, políticas y objetivos de la compañía.
- Se debe establecer procesos para informar interna y externamente las actividades ambientales.

---

<sup>22</sup> <http://www.cambioclimatico.com.ec/consejos.html> - Comité Internacional Emergente de Educación Ambiental

- Se deben efectuar auditorías periódicas del desempeño ambiental de la empresa, con el objeto de determinar cómo está funcionando y si se requieren modificaciones.

### **10.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

El objetivo de la temática de LAS CANCHITAS DEL MALECON se enfoca básicamente adaptar a la gente a la cultura de realizar deporte que es parte también la campaña impartida por el Ministerio de Deporte en hacer que grandes y pequeños se ejerciten y realicen actividad física por al menos 20 minutos al día.

Al Estado le corresponde proteger, promover y coordinar el deporte y la actividad física como actividades para la formación integral del ser humano preservando principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad y no discriminación.

## **CAPITULO XI**

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez elaborado el estudio, el plan de mercadeo y de haber realizado un adecuado análisis financiero del proyecto de expansión, se pone en consideración algunas conclusiones y recomendaciones.

### 11.1. CONCLUSIONES

- Los estudios preliminares determinan que la situación actual del mercado es ideal para este tipo de negocio, lo cual asegura una alta rentabilidad del mismo.
- La principal estrategia de posicionamiento será: buen servicio de alta calidad con valor agregado y competitividad en el precio.
- El estudio también demuestra que la operación del prototipo implementado es rentable y que los rubros de las ventas y utilidad son atractivos.
- La propuesta demuestra en su funcionamiento que es un negocio viable y atractivo con una utilidad acertada, con un manejo eficiente.
- El estudio financiero, recopiló la información de costos, egresos e ingresos, con lo cual se estableció un punto de equilibrio \$ 88.916 de ventas anuales.
- El análisis financiero nos permite demostrar la hipótesis planteada: corroborar el éxito que puede LAS CANCHITAS DEL MALECON diversificándose como un organizador de eventos dentro del mismo local mas ofrecer los servicios de alquiler de canchas y piscina, ya que expresa que es un negocio viable e interesante con una utilidad llamativa, con un manejo mercadológico y administrativo eficiente.

### 11.2. RECOMENDACIONES

Luego de la evaluación y conclusión del estudio se plantean las siguientes recomendaciones:

- Este tipo de proyectos se deberán realizar investigaciones de mercado periódicamente, donde se analicen los gustos y preferencias de los consumidores con el pasar del tiempo, así innovar en los servicios de tal manera que se pueda atender a los requerimientos de los clientes y mantener su interés.
- Convendrá contar con asistencia técnica especializada en el sector de desarrollo para que obtenga los rendimientos adecuados del negocio sin dejar de tomar en cuenta el manejo sustentable de los recursos.
- Se debería evaluar la posibilidad de ampliar el proyecto a sectores aledaños al Cantón Milagro, durante la vida útil del proyecto, tomando en consideración el comportamiento del mercado y las variables que lo afectan directamente como precios, costos y demanda.
- Organizar eficientemente las actividades promocionales, aumentar los eventos y buscar nuevos atractivos.
- Dentro de la organización de eventos analizar mejoras que se puedan dar en los servicios e ir implementando nuevos componentes, posiblemente brindar este servicio a domicilio para acaparar mayores beneficios a los clientes y la empresa.
- Mantener una estrategia focalizada hacia el correcto control de las diversas áreas del negocio y realizar periódicamente revisión de las estrategias de marketing de la empresa.

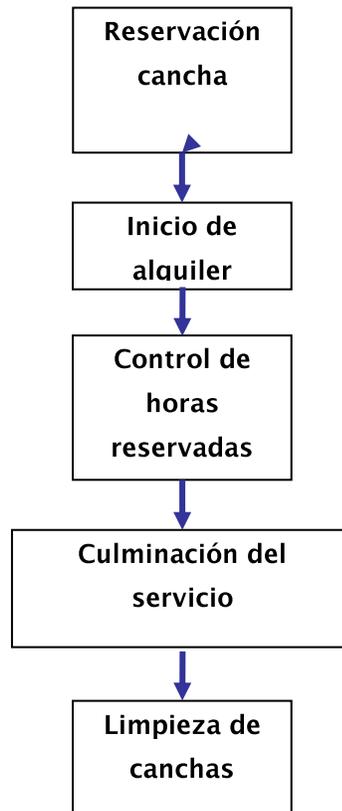
## **12. BIBLIOGRAFIA**

- [www.inec.gov.ec/web/guest/inicio](http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio)
- [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=deuda\\_pib](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=deuda_pib)
- [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=variacion\\_pibe](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pibe).[www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)
- [www.ecuadorturistico.com](http://www.ecuadorturistico.com)
- Douglas R. Emery, John D. Finnerty. (1998) Administración Financiera Corporativa. Prentice Hall
- Naresh K Malhotra – Investigación de Mercados 4ta edición
- Banco Central del Ecuador – [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Yahoo finance – [finance.yahoo.com](http://finance.yahoo.com)
- Tasas de interés – [www.portafoliopersonal.com](http://www.portafoliopersonal.com)
- Proveedor césped sintético – [www.forbex.com](http://www.forbex.com)
- Aporte intelectual Teresa León Ávila
- Bolsa de valores de Quito – [www.bolsadequito.com](http://www.bolsadequito.com)
- Banco Mundial – [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- [www.ustreas.gov/offices/domestic-finance/debt-management/interest-rate/yield.shtml](http://www.ustreas.gov/offices/domestic-finance/debt-management/interest-rate/yield.shtml)
- [www.cambioclimatico.com.ec/consejos.html](http://www.cambioclimatico.com.ec/consejos.html) - Comité Internacional Emergente de Educación Ambiental
- [www.milagro.gov.ec/limpieza.html](http://www.milagro.gov.ec/limpieza.html)

## 13. ANEXOS

## Anexo 1

### Proceso del servicio



## Anexo 2.

### Formulario de la encuesta

El objetivo de nuestra encuesta es captar a un mercado de consumidores nuevos para la implementación de organización de eventos y servicios adicionales

**1.- ¿Realiza deportes con frecuencia?**

SI\_\_\_ NO\_\_\_ (termina la encuesta)

**2.- Cuando lo hace, ¿Qué deporte(s) práctica? (marque con x 1 o 2 opciones)**

\_\_\_ Fútbol

\_\_\_ Básquet

\_\_\_ Vóley

\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_(especifique)

**3.- ¿Con que frecuencia practica su deporte? (marque una opción)**

2 veces por semana

1 vez por semana

1 vez cada 15 días

1 vez al mes

**4.- ¿Ha escuchado sobre cancha de césped sintético?**

SI\_\_\_ NO\_\_\_ (termina la encuesta)

**5.- ¿Le interesaría practicar fútbol 6 en cancha sintética?( Conteste una opción)**

Definitivamente si

Probablemente si

Probablemente no

Definitivamente no

**6.- Que Características que le gustaría que tenga un lugar con canchas sintéticas?( marque 1 a 2 opciones)**

\_\_\_ cubierta

\_\_\_ casilleros

\_\_\_graderías

\_\_\_parqueo

\_\_\_duchas

\_\_\_bar

\_\_\_camerinos

**7.- ¿cómo preferiría usted que sean las canchas sintéticas? (puede contestar una opción)**

Cubiertas\_\_\_

Al aire libre\_\_\_

Indiferente\_\_\_

**8.- ¿En qué horario le gustaría jugar? (puede contestar de 1 a 2 opciones)**

De 7 a.m. a 10 a.m. \_\_\_

De 10 a.m. a 12 p.m. \_\_\_

De 12 p.m. a 15 p.m. \_\_\_

De 15p.m. a 18 p.m. \_\_\_

De 18 p.m. a 21 p.m. \_\_\_

De 21 p.m. a 24 p.m. \_\_\_

+24p.m. \_\_\_

**9.- ¿Qué días preferiría usted jugar fútbol en una cancha sintética? (puede contestar más de 1)**

\_\_\_Lunes

\_\_\_Martes

\_\_\_Miércoles

\_\_\_Jueves

\_\_\_Viernes

\_\_\_Sábado

\_\_\_Domingo

**10.- ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por 1 hora de alquiler por una cancha sintética? Por persona? (Marque una opción)**

\$1 a \$3-----

\$3 a \$6-----

\$6 a \$9-----

+\$9 -----

**11.- ¿Que otro tipo de servicios le gustaría encontrar, adicional a las canchas? (marque 1 o más opciones)**

Bar- restaurant \_\_\_\_\_

Billar \_\_\_\_\_

Karaoke \_\_\_\_\_

Ping Pong \_\_\_\_\_

Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

**12. – ¿Con que frecuencia realiza usted un evento? (si su respuesta es “nunca” saltar a la pregunta 15)**

Cada año -----

Cada 6 meses -----

Cada trimestre -----

Cada mes -----

Nunca -----

**13.- ¿Porque motivo no realiza eventos? (marque 1 o más opciones)**

Falta de tiempo -----

Falta de recursos financiero -----

Otro (mencione porqué) -----

**14.- En orden de importancia, por favor indique del 1 al 5 (siendo 1=mayor importancia y 5=menor importancia) En caso de acceder a este servicio, cuales sería su requerimiento de mayor importancia?**

\_\_\_ Calidad en Servicio

\_\_\_ Cumplimiento en el servicio

\_\_\_ Entretenimiento

\_\_\_ Menú Exclusivo

\_\_\_Precio

**15.- ¿Le gustaría disfrutar de piscina dentro del establecimiento (marque una opción)?**

Definitivamente si

Probablemente si

Probablemente no

Definitivamente no

**16.-¿ Describa su ocupación?**

Estudiante\_\_\_\_\_ Profesional\_\_\_\_\_ Otro\_\_\_\_\_

**17.- ¿Especifique su edad?**

### **Anexo 3.**

## **CUADRO DE INVERSION INICIAL**

## **ESCENARIO REALISTA**

## PROYECTO DE CANCHAS DE CESPED SINTETICO

Rubro	Unidad	P. Unitario	Cantidad	P. Total
excavación y desalojo	m <sup>3</sup>	\$ 6,00	217,44	\$ 1.304,64
limpieza y desbroce	m <sup>2</sup>	\$ 2,00	644,80	\$ 1.289,60
replanteo y trazado	m <sup>2</sup>	\$ 1,50	644,80	\$ 967,20
relleno compactado	m <sup>3</sup>	\$ 9,52	217,44	\$ 2.070,03
Material de relleno	m <sup>3</sup>	\$ 7,50	217,44	\$ 1.630,80
estructura metálica para cubierta	m <sup>2</sup>	\$ 95,00	644,80	\$ 61.256,00
graderíos	Ml	\$ 533,33	15,00	\$ 7.999,95
baños - vestidores	m <sup>2</sup>	\$ 800,00	21,00	\$ 16.800,00
cancha sintética	m <sup>2</sup>	\$ 32,71	644,80	\$ 21.091,41
Marcadores electricos		\$ 2,00	1200,00	\$ 2.400,00
Cerramiento frontal	m <sup>2</sup>	\$ 11,86	214,56	\$ 2.544,68
instalación eléctrica cancha y casa	global	\$ 25.761,50	1,00	\$ 25.761,50
instalación sanitaria	Ml	\$ 64,10	100,00	\$ 6.410,00
Malla perímetro cancha y división	m <sup>2</sup>	\$ 4,00	1280,00	\$ 5.120,00
contruccion de piscina 10 x 5 m2	m <sup>2</sup>	\$ 67,00	150,00	\$ 10.050,00
remodelacion Bar - Restaurant	global	\$ 15.000,00	1,00	\$ 15.000,00
permiso de funcionamiento	global	\$ 400,00	1,00	\$ 400,00
gastos de constitucion	global	\$ 500,00	1	\$ 500,00
equipo de computacion	global	\$ 900,00	3	2700
equipos telefonicos y fax	global	\$ 30,00	5	150
muebles de oficina	global	\$ 250,00	5	1250
capital de trabajo	global	\$ 6.685	2	13370
<b>INVERSION CANCHAS</b>				<b>\$ 200.066</b>
Costo de piscina		67	\$ 150,00	\$ 10.050,00
<b>INVERSION TOTAL</b>				<b>\$ 210.116</b>

Inversion Inicial				
prestamo hipotecario				\$ 147.081
aportaciones accionistas				\$ 52.985
<b>INVERSION TOTAL</b>				<b>\$ 210.116</b>
distribucion de inversion				\$ 131.862
<b>SALDO EN CAJA</b>				<b>\$ 78.254</b>

### Anexo 4.-

## CUADRO DE PROYECCIONES DE VENTAS

### ESCENARIO REALISTA

## ALQUILER CANCHAS

### PROYECCION DE VENTAS

precio de alquiler cancha

\$ 40

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
HORAS DE ALQUILER DE CANCHAS	4	4	4	4	5	10	10
PRECIOS POR HORAS	40	40	40	40	40	40	40
<b>INGRESOS TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>200</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
<b>INGRESOS SEMANALES(1 cancha)</b>							1640
<b>INGRESOS MENSUALES(1 cancha)</b>							<b>6560</b>
<b>INGRESOS mensuales X 2 CANCHAS</b>							<b>\$ 13.120,0</b>
<b>INGRESOS ANUALES</b>							<b>\$ 157.440,0</b>

## ALQUILER PISCINA

INGRESOS POR VENTA DE ENTRADAS      PRECIO      2  
TEMPARADA ALTA      ENE A MARZO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	T.ALTA
DIA	180	180	180	540
NOCHE	148	148	148	444
TOTAL	328	328	328	984
<b>TOTAL\$</b>	<b>\$ 656,00</b>	<b>\$ 656,00</b>	<b>\$ 656,00</b>	<b>\$ 1.968,00</b>

TEMPARADA BAJA ABRIL-DIC

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	T.BAJA
DIA	90	90	90	90	90	90	90	90	90	810
NOCHE	74	74	74	74	74	74	74	74	74	666
TOTAL	164	164	164	164	164	164	164	164	164	1476
<b>TOTAL\$</b>	<b>\$ 328,00</b>	<b>\$ 2.952,00</b>								
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTA DE ENTRADAS TEMPORADA ALTA + BAJA</b>									<b>\$ 4.920,00</b>	

## CURSO VACACIONAL

TEMPARADA ALTA ENE-MARZ

	ENERO	FEBRERO	MARZO	T.ALTA
10H00-12h	18	18	18	54
15H00-17h	15	15	15	45
TOTAL	33	33	33	99
<b>TOTAL\$</b>	<b>\$ 825,00</b>	<b>\$ 825,00</b>	<b>\$ 825,00</b>	<b>2.475</b>

TEMPARADA BAJA ABRIL-DIC

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	T.BAJA
15H00-17h	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
17h00-19h	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
TOTAL	7	7	7	7	7	7	7	7	7	63
<b>TOTAL\$</b>	<b>\$ 175,00</b>	<b>\$ 1.575,00</b>								
<b>TOTAL DE INGRESOS POR CURSOS VACACIONALES TEMPORADA ALTA + BA.</b>									<b>\$ 4.050,00</b>	

## ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

	VIERNES	SABADO	DOMINGO	TOTAL ANUAL
MAÑANA	48	48	48	144
TARDE	48	48	48	144
NOCHE	48	48	48	144
TOTAL	144	144	144	432
<b>TOTAL \$</b>	<b>\$ 48.845</b>	<b>\$ 48.845</b>	<b>\$ 48.845</b>	<b>\$ 146.534</b>
<b>COSTOS</b>	<b>-\$ 18.317</b>	<b>-\$ 18.317</b>	<b>-\$ 18.317</b>	<b>-\$ 54.950</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 30.528</b>	<b>\$ 30.528</b>	<b>\$ 30.528</b>	<b>\$ 91.584</b>

## Anexo 5.-

### CUADRO DE DEPRECIACIONES

#### DEPRECIACIONES

				10 AÑOS
DEPRECIACION CANCHA- MUEBLES	Unid.	V.unitario	Valor total	10% ANUAL
canchas	1	117.212	\$ 117.212	\$ 11.721
Muebles y Enseres	5	250	\$ 1.250	\$ 125
Piscina	1	10.050	\$ 10.050	\$ 1.005
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 128.512</b>	<b>\$ 12.851</b>

				5 ANOS
DEPRECIACION	Unid.	V.unitario	Valor total	20% ANUAL
Eq de oficina	5	30	\$ 150	\$ 30
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 150</b>	<b>\$ 30</b>

				3 años
DEPRECIACION	Unid.	V.unitario	Valor total	33.333
Eq de computacion	3	\$ 900,00	\$ 2.700,00	\$ 900
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.700,00</b>	<b>\$ 900</b>

				20% ANUAL
AMORTIZACION	Unid.	V.unitario	Valor total	20% ANUAL
Gastos de constitucion	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 100
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ 100</b>

## Anexo 6.-

### CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE PRESTAMO

### TABLA DE AMORTIZACION

Prestamo \$ 147.081,07  
 intereses 10%  
 tiempo 5 años

Periodo	Cuota	Al interes	Al capital	Al saldo
0				\$ 147.081,07
1	\$ 44.124,32	14708,11	29.416,21	\$ 117.664,85
2	\$ 41.182,70	11766,49	29.416,21	\$ 88.248,64
3	\$ 38.241,08	8824,86	29.416,21	\$ 58.832,43
4	\$ 35.299,46	5883,24	29.416,21	\$ 29.416,21
5	\$ 32.357,83	2941,62	29.416,21	\$ 0,00

### Anexo 7.-

### CUADRO DE ESTADO DE RESULTADO (ESCENARIO REALISTA)

### ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO

DESCRIPCION	1	2	3	4	5
Ingreso por alquiler de canchas	\$ 157.440	\$ 164.682	\$ 173.904	\$ 185.382	\$ 199.471
Ingreso por alquiler de bar	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200
Ingresos por alquiler de piscina	\$ 21.930	\$ 23.158	\$ 24.455	\$ 25.824	\$ 27.271
Ingresos por organización de eventos	\$ 91.584	\$ 96.713	\$ 102.129	\$ 107.848	\$ 113.887
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 278.154</b>	<b>\$ 291.753</b>	<b>\$ 307.688</b>	<b>\$ 326.254</b>	<b>\$ 347.829</b>
<b>Egresos Operativos y Administrativos</b>	<b>\$ 88.916</b>	<b>\$ 93.642</b>	<b>\$ 96.953</b>	<b>\$ 100.386</b>	<b>\$ 103.945</b>
Servicios basicos	\$ 26.400	\$ 27.368	\$ 28.372	\$ 29.413	\$ 30.492
Sueldos y salarios	\$ 40.560	\$ 42.048	\$ 43.590	\$ 45.190	\$ 46.847
Administrador	\$ 12.000	\$ 12.440	\$ 12.897	\$ 13.370	\$ 13.860
Personal de planta	\$ 8.400	\$ 8.708	\$ 9.028	\$ 9.359	\$ 9.702
Personal de Guardiania	\$ 6.960	\$ 7.215	\$ 7.480	\$ 7.754	\$ 8.039
Personal de limpieza	\$ 8.400	\$ 8.708	\$ 9.028	\$ 9.359	\$ 9.702
Profesor de Natación	\$ 4.800	\$ 4.976	\$ 5.159	\$ 5.348	\$ 5.544
Aportes patronales al IESS	\$ 4.928	\$ 5.109	\$ 5.296	\$ 5.491	\$ 5.692
Fondos de reserva		\$ 1.588	\$ 1.646	\$ 1.707	\$ 1.769
Decimo tercer sueldo	\$ 3.064	\$ 3.176	\$ 3.293	\$ 3.414	\$ 3.539
Decimo cuarto sueldo	\$ 654	\$ 678	\$ 703	\$ 729	\$ 755
Vacaciones	\$ 3.380	\$ 3.380	\$ 3.380	\$ 3.380	\$ 3.380
Publicidad	\$ 5.580	\$ 5.785	\$ 5.997	\$ 6.217	\$ 6.445
Suministros	\$ 3.600	\$ 3.732	\$ 3.869	\$ 4.011	\$ 4.158
Seguros medicos	\$ 600	\$ 622	\$ 645	\$ 668	\$ 693
Gastos permiso funcionamiento	\$ 150	\$ 156	\$ 161	\$ 167	\$ 173
<b>Egresos Generales</b>	<b>\$ 12.876</b>	<b>\$ 12.876</b>	<b>\$ 12.876</b>	<b>\$ 11.976</b>	<b>\$ 11.976</b>
Depreciacion	\$ 12.776	\$ 12.776	\$ 12.776	\$ 11.876	\$ 11.876
Amortizacion	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 176.362</b>	<b>\$ 185.235</b>	<b>\$ 197.859</b>	<b>\$ 213.892</b>	<b>\$ 231.908</b>
<b>Egresos Financieros</b>	<b>\$ 14.708</b>	<b>\$ 11.766</b>	<b>\$ 8.825</b>	<b>\$ 5.883</b>	<b>\$ 2.942</b>
Intereses hipoteca	\$ 14.708	\$ 11.766	\$ 8.825	\$ 5.883	\$ 2.942
<b>UTILIDAD ANTES IMP</b>	<b>\$ 161.654</b>	<b>\$ 173.468</b>	<b>\$ 189.034</b>	<b>\$ 208.009</b>	<b>\$ 228.967</b>
(-) Participacion de trabajadores	\$ 24.248	\$ 26.020	\$ 28.355	\$ 31.201	\$ 34.345
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP RENTA</b>	<b>\$ 137.406</b>	<b>\$ 147.448</b>	<b>\$ 160.679</b>	<b>\$ 176.808</b>	<b>\$ 194.622</b>
(-) Imp renta	\$ 34.351	\$ 36.862	\$ 40.170	\$ 44.202	\$ 48.655
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 103.054</b>	<b>\$ 110.586</b>	<b>\$ 120.509</b>	<b>\$ 132.606</b>	<b>\$ 145.966</b>

## Anexo 8.-

### FLUJO DE CAJA PROYECTADO

## ESCENARIO REALISTA

### FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	Inversion	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS TOTALES</b>		\$ 278.154	\$ 291.753	\$ 307.688	\$ 326.254	\$ 347.829
Ingresos por alquiler de canchas		\$ 157.440	\$ 164.682	\$ 173.904	\$ 185.382	\$ 199.471
Ingreso por alquiler de bar		\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200
Ingresos por alquiler de piscina		\$ 21.930	\$ 23.158	\$ 24.455	\$ 25.824	\$ 27.271
Ingresos por organización de eventos		\$ 91.584	\$ 96.713	\$ 102.129	\$ 107.848	\$ 113.887
<b>EGRESOS TOTALES</b>		\$ 133.040	\$ 193.424	\$ 198.077	\$ 204.210	\$ 211.706
Gastos Adiministracion y Operativos		\$ 88.916	\$ 93.642	\$ 96.953	\$ 100.386	\$ 103.945
Amortizacion de capital deuda		\$ 29.416	\$ 29.416	\$ 29.416	\$ 29.416	\$ 29.416
Gastos Financieros		\$ 14.708	\$ 11.766	\$ 8.825	\$ 5.883	\$ 2.942
Participacion Trabajadores			\$ 24.248	\$ 26.020	\$ 28.355	\$ 31.201
Impuesto a la Renta			\$ 34.351	\$ 36.862	\$ 40.170	\$ 44.202
<b>FLUJO DE CAJA</b>		\$ 145.114	\$ 98.329	\$ 109.611	\$ 122.044	\$ 136.123
<b>TESORERIA ACUMULADA</b>	\$ 78.254	\$ 223.367	\$ 321.696	\$ 431.308	\$ 553.352	\$ 689.475

	Inversion	1	2	3	4	5
(+) Depreciación y Amortizacion		\$ 12.876	\$ 12.876	\$ 12.876	\$ 11.976	\$ 11.976
(+) imp a la renta y participacion		\$ -	\$ 58.599	\$ 62.882	\$ 68.525	\$ 75.403
(-) Inversión Inicial	\$ (210.116)					
Pago de Préstamos capital		\$ (29.416)	\$ (29.416)	\$ (29.416)	\$ (29.416)	\$ (29.416)
(-) imp a la renta y participacion trabaj			\$ -	\$ (58.599)	\$ (62.882)	\$ (68.525)
<b>FLUJO DE CAJA</b>	\$ (210.116)	\$ 128.574	\$ 152.645	\$ 108.252	\$ 120.808	\$ 135.405

## Anexo 9.-

### BALANCE PROYECTADO

## ESCENARIO REALISTA

### BALANCE PROYECTADO

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS:</b>						
<b>Corriente</b>						
Caja -Bancos	\$ 78.254	\$ 223.367	\$ 321.696	\$ 431.308	\$ 553.352	\$ 689.475
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$ 78.254</b>	<b>\$ 223.367</b>	<b>\$ 321.696</b>	<b>\$ 431.308</b>	<b>\$ 553.352</b>	<b>\$ 689.475</b>
<b>Fijo</b>						
Muebles de oficina	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Canchas	\$ 117.212	\$ 117.212	\$ 117.212	\$ 117.212	\$ 117.212	\$ 117.212
Equipos de computacion Y oficina	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700
Depreciacion acumulada		\$ (12.776)	\$ (25.552)	\$ (38.329)	\$ (50.205)	\$ (62.081)
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 121.312</b>	<b>\$ 108.536</b>	<b>\$ 95.760</b>	<b>\$ 82.983</b>	<b>\$ 71.107</b>	<b>\$ 59.231</b>
<b>Diferido</b>						
Gastos de constitucion	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0
Amortizacion Acumulada		\$ (100,0)	\$ (200,0)	\$ (300,0)	\$ (400,0)	\$ (500,0)
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>\$ 500</b>	<b>\$ 400</b>	<b>\$ 300,0</b>	<b>\$ 200,0</b>	<b>\$ 100,0</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 200.066</b>	<b>\$ 332.303</b>	<b>\$ 417.756</b>	<b>\$ 514.491</b>	<b>\$ 624.559</b>	<b>\$ 748.706</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Corto Plazo</b>						
imp renta x pagar		\$ 34.351	\$ 36.862	\$ 40.170	\$ 44.202	\$ 48.655
participacion trabajo		\$ 24.248	\$ 26.020	\$ 28.355	\$ 31.201	\$ 34.345
<b>Total Pasivo corto Plazo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 58.599</b>	<b>\$ 62.882</b>	<b>\$ 68.525</b>	<b>\$ 75.403</b>	<b>\$ 83.000</b>
<b>largo plazo</b>						
hipoteca por pagar	\$ 147.081	\$ 117.665	\$ 88.249	\$ 58.832	\$ 29.416	\$ -
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ 147.081</b>	<b>\$ 117.665</b>	<b>\$ 88.249</b>	<b>\$ 58.832</b>	<b>\$ 29.416</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 147.081</b>	<b>\$ 176.264</b>	<b>\$ 151.131</b>	<b>\$ 127.357</b>	<b>\$ 104.819</b>	<b>\$ 83.000</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Aporte Accionistas	\$ 52.985	\$ 52.985	\$ 52.985	\$ 52.985	\$ 52.985	\$ 52.985
Util Acum Ejer Anterior		\$ -	\$ 103.054	\$ 213.640	\$ 334.149	\$ 466.755
reserva legal						
Utilidad Neta	\$ -	\$ 103.054	\$ 110.586	\$ 120.509	\$ 132.606	\$ 145.966
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 52.985</b>	<b>\$ 156.039</b>	<b>\$ 266.625</b>	<b>\$ 387.134</b>	<b>\$ 519.740</b>	<b>\$ 665.706</b>
<b>PAS+PAT</b>	<b>\$ 200.066</b>	<b>\$ 332.303</b>	<b>\$ 417.756</b>	<b>\$ 514.491</b>	<b>\$ 624.559</b>	<b>\$ 748.706</b>

## Anexo 10.-

### CUADRO DE RAZONES FINANCIERAS

<b>RAZONES FINANCIEROS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A) LIQUIDEZ</b>					
Razon Circulante	3,81	5,12	6,29	7,34	8,31
Prueba Liquidez	3,81	5,12	6,29	7,34	8,31
<b>B) SOLVENCIA</b>					
Coficiente de Endeudamiento	113%	57%	33%	20%	12%
Apalancamiento	2,13	1,57	1,33	1,20	1,12
Cobertura de interes	11,99	15,74	22,42	36,36	78,84
<b>C) RENTABILIDAD</b>					
ROS	65%	67%	69%	72%	73%
ROA	31%	26%	23%	21%	19%
ROE	66%	41%	31%	26%	22%
<b>D) PRODUCTIVIDAD</b>					
Rotación de Activos	0,47	0,39	0,34	0,30	0,27
<b>E) DUPONT</b>					
ROS*	0,65	0,67	0,69	0,72	0,73
Rotacion de Activos *	0,47	0,39	0,34	0,30	0,27
Apalancamiento *	2,13	1,57	1,33	1,20	1,12
ROE =	66%	41%	31%	26%	22%